

أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته

"دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية الأردنية"

إعداد

معتز خالد محمد عربيات

المشرف

د. حمدان سالم حسين العوامله

أستاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط- الأردن

18، أيار، 2014

اسماء لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 18-5-2014

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور حمدان العوامله، رئيساً أستاذ مشارك ، إدارة أعمال	....
الدكتور خليل حياري، عضواً أستاذ مساعد ، إدارة أعمال	....
الدكتور محمد النسور ، عضواً أستاذ مساعد، تسويق	....
الدكتور محمد الشورة، عضواً أستاذ مشارك، إدارة أعمال, جامعة العلوم الإسلامية	....

تعهد وإقرار

أنا الطالب (**معتز خالد محمد عربيات)** الموقع أدناه اقر بان جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان (**أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية الاردنية)** بإشراف (**د. حمدان العوامله**) من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم

التوقيع

الإهداء

إلى سيد الخلق الإمام المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من هو مصدر قوتي وعطائي الغير محدود بذكراه العطرة

والدي رحمه الله

إلـى مـن حاكـت بخيـوط منسـوجة مـن قلبهـا العـامر بالإيمـان والحنـان وغمرتني بدعائها

والدتي حفظها الله

إلى من يجري في عروقي ويسر بذكرهم فؤادي فهم سندي وعوني

أشقائي الأعزاء

إلى من عجز القلم عن كتابة أسمائهم فأدخلتهم قلبي بكل افتخار

أصدقائي الأعزاء

إلى كل من أسهم في انجاز هذا البحث العلمي

إلى جميع حملة شموع العلم والمعرفة

إلى هؤلاء جميعا اهدي جهدي المتواضع

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي وفقني وأعان،واحمده سبحانه وتعالى الذي من علي بإتمام هذه الرسالة التي أسال الله العلي القدير أن ينتفع بها.

كما ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الدكتور حمدان سالم حسين العوامله المشرف على هذه الرسالة الذي لم يبخل في النصح والتوجيه والإرشاد.

وكذلك كل الشكر والتقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية الأفاضل في قسم إدارة الأعمال و أعضاء لجنة المناقشة المحترمين.

كما أتقدم بجزيل الشكر لمن قاموا بتحكيم الاستبيان (أداة الدراسة).

وأخر دعونا الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد وصحبه

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق



ملخص الدراسة

اثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته "دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية الأردنية"

إعداد

معتز خالد محمد عربيات

المشرف

د. حمدان سالم حسين العواملة

أستاذ مشارك

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته في المؤسسات الحكومية الأردنية،و مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي،المستوى الوظيفي،سنوات الخبرة) على كل من العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وقد تكونت مشكلة الدراسة من سؤال رئيسي (ما اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته) وتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية .

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتشكل مجتمع الدارسة من حوالي (2173) موظفا يعملون في (وزارة التعليم العالي، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة تطوير القطاع العام، وزارة المالية،مديرية أشغال البلقاء،مديرية صحة البلقاء،مؤسسة الإقراض الزراعي السلط، دائرة ضريبة الدخل والمبيعات البلقاء،المركز الريادي الصحي–السلط) حيث تم توزيع (347) استبانه على عينة عشوائية بسيطة، استرد الباحث (303) استبانه ، وبعد إجراء عملية الفرز النهائي تبين أن الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ عددها (294) استبانه وتم تحليلها من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها ما يلي :

- إن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية جاء متوسطا في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.
- إن مستوى الصراع التنظيمي جاء متوسطا في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.
- إن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاء مرتفعا في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية
- هناك اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع واستراتيجيات إدارته.
- وجود علاقة ارتباط عكسية بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافة.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين العدالة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

واوصت الدراسة عدة توصيات اهمها: رفع مستوى العدالة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الاردنية، وضرورة المحافظه على مستوى معين من الصراع التنظيمي، وإقامة الندوات والدورات التدريبية للموظفين والمدراء حول اساليب واستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

- الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- المطلب الأول: مشكلة وأسئلة الدراسة
- المطلب الثاني: أهداف الدراسة
- المطلب الثالث: أهمية الدراسة
- المطلب الرابع: أنموذج الدراسة
- المطلب الخامس: فرضيات الدراسة
- المطلب السادس: حدود الدراسة
- المطلب السابع: التعريفات الإجرائية
- المطلب الثامن: الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة:

يعيش الإنسان في مجتمع تدخل المنظمات بجميع جوانب حياته منذ ولادته حتى وفاته، فتقدم له ما يحتاجه من سلع وخدمات إضافة إلى تنمية مهاراته وقدراته مسلكياته وتوفير فرص العمل المناسبة والملائمة والتي ستؤثر على حياته الاجتماعية وعلاقاته بالآخرين.

إن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يعتبر أمرا هاما ويلعب دورا كبيرا في نجاح المنظمات وذلك كون العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بعدد من الظواهر التنظيمية كالولاء والانتماء والالتزام التنظيمي ، حيث أن إدراك العاملين بعدم وجود العدالة التنظيمية يؤدي إلى ظهور عدد من السلوكيات السلبية كالتسيب الوظيفي والإحباط والصراع التنظيمي.

يعد الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية حتمية ملازمة لصيرورة الإنسانية منذ بدء الخليقة وباقية إلى الأبد لكونها كامنة في طبيعة خلق الإنسان، وتوجد في جميع المؤسسات الإنسانية لاسيما الإدارية كثير من مسببات الاختلاف والتباين أو الصراع مثل الفروق بين الأفراد ودرجة إحساسهم بالعدالة وقدرة مدرائهم على إدارة الصراع في المنظمات على اختلاف نشاطاتها أو انتمائها القطاعي.

يجد المدراء أنفسهم أمام حقيقة إنسانية ونظامية تختلف في مستواها من تنظيم إلى أخر ومن وقت إلى آخر، وذلك بحسب أطراف هذه الحقيقة وهي حقيقة الصراع في منظماتهم، توجب عليهم استخدام عدة أساليب كلها أو بعضها لإدارة الصراع التنظيمي بحسب شدته ليبقى ضمن المستوى المرغوب الذي يولد التحدي والمنافسة بين الأفراد والجماعات في المنظمة لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

لذا يجب على المنظمات أن تسعى جاهده لرفع مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ودراسة مستوى الصراع التنظيمي وتحديد الأطراف المشاركة به وإدارة هذا الصراع ضمن المستوى المرغوب من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته.

وسيتم تقسيم هذه الدراسة إلى الفصول التالية:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
- الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.
- الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.
- المصادر والمراجع.
- الملاحق.

المطلب الأول: مشكلة الدراسة وأسئلتها.

بات الاهتمام بالعنصر البشري من أكثر الظواهر التي تستحوذ على اهتمام الإدارات في الوقت الحالي ، سواء كان في البلدان النامية أو المتقدمة، وتعتبر الموارد البشرية عنصرا حيويا و فعال في العمليات الإنتاجية والخدمية، لهذا فأن المنظمات تسعى جاهدة لتحقيق أكفى استخدام للقوى العاملة وتحقيق العدالة التنظيمية التي تلعب دورا كبيرا في تحقيق المنظمات لأهدافها وتطلعاتها.

إن ما يلاحظه الباحث اليوم في وسائل الأعلام المرئية والمسموعة من مطالبات من قبل كثير من الموظفين يعكس شعورهم بعدم العدالة التنظيمية وحرمانهم من مستحقاتهم، ولا شك بان ذلك قد ينعكس سلبا على أداء الموظف والتزامه وإخلاصه بعمله ، وان المتضرر من ذلك سوف يكون المنظمة نفسها والموظفين الذين يعملون بها.

إن الصراع أمر طبيعي في بيئة العمل حيث انه من الصعب تجنبه و يتكرر بصورة شبه يومية، ويعود السبب في ذلك إلى أن بيئة العمل تضم أفرادا من البشر، والذين يتفاعلون معا ومن هنا يحدث الصراع ، وللصراع دوافع متعددة أهمها أن البشر لديهم تطلعات ومشاعر وقيم متنوعة ، كما أن ندرة الموارد ومحدوديتها تدفع الأفراد للتنافس كتنافسهم على سلطه أو حافز أو غرفة مكتب (مصطفى، 2000)، وبالتالي فان ظهور الصراع كظاهرة تنظيمية مستقرة في معظم المنظمات الحديثة أدت إلى ضرورة إدارة هذه الصراعات بشكل علمي. (اللوزي وآخرون،2009).

وبناءا على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي **(ما اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته)** ويتفرع منه عدد من الأسئلة الفرعية على النحو الآتي :

1. ما مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية ؟

2. ما مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية من وجه نظر العاملين؟
3. ما مستوى تبني استراتجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية؟
4. ما اثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي؟
5. ما اثر العدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؟

المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على :

1. مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية.
2. مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية من وجه نظر العاملين.
3. استراتيجيات إدارة الصراع الأكثر استخداما في المؤسسات الحكومية الأردنية من وجه نظر العاملين فيها.
4. اثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية.
5. اثر العدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية الأردنية.
6. تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية.
7. تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية.

8. بيان مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي،المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة،) على العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته في المؤسسات الحكومية الأردنية.

9. تقديم مجموعه من التوصيات والتي تساعد المؤسسات الحكومية الأردنية على رفع مستوى العدالة التنظيمية.

المطلب الثالث: أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ناحيتين علمية (نظرية) وتطبيقية عملية كما يلي:

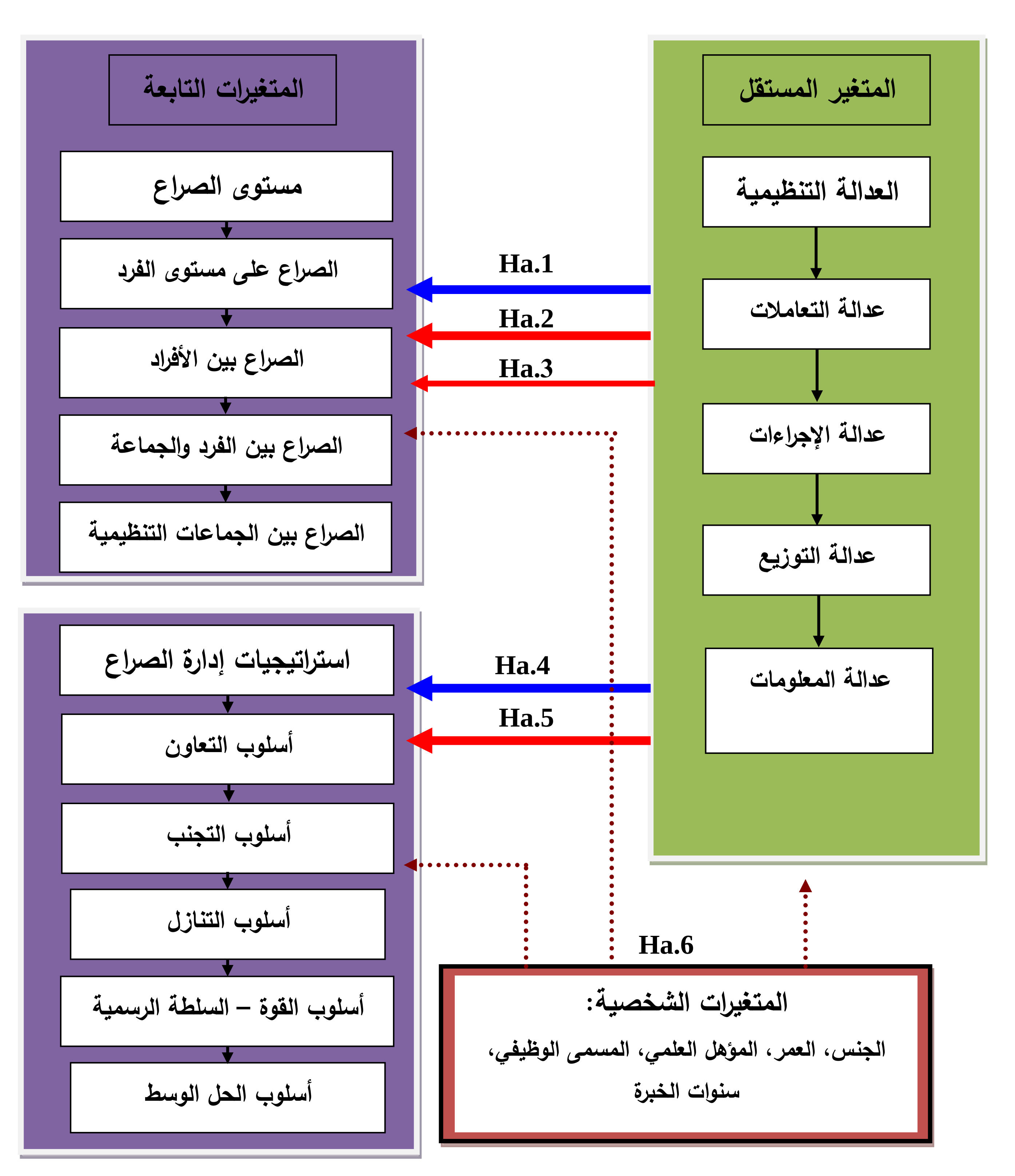
أ. أهمية علمية (نظرية):

1. تبرز أهمية الدراسة نظرا لمحدودية الدراسات في الأردن حسب علم الباحث والتي تناولت أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته.
2. تعتبر إسهاما في الجانب العلمي من خلال إضافة بعض المعرفة للمكتبات العربية .
3. تتناول هذه الدراسة أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع واستراتيجيات إدارته لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية.
4. تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام العدالة التنظيمية كنموذج من اجل تحليل الصراعات التنظيمية والمساهمة في حسن إدارتها.

ب. أهمية عملية (تطبيقية):

1. مساعدة المؤسسات الحكومية الأردنية في التعرف على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بصورة واضحة ومستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافه و الذي قد يحدث داخل المؤسسات وما هي الاستراتيجيات المناسبة والملائمة لإدارة الصراع.
2. الخروج بمجموعة من التوصيات والتي قد تساعد المؤسسات الحكومية في تحقيق العدالة التنظيمية والتي ستؤثر مباشره في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته.
3. قد تساعد هذه الدراسة بان تكون نقطة انطلاق في إجراء دراسات ميدانية جديدة تتعلق بمجال العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي.

المطلب الرابع: أنموذج الدراسة.



الشكل (1) أنموذج الدراسة

عمد الباحث إلى تطوير هذا الأنموذج بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة حيث اعتمد على أبعاد العدالة التنظيمية (المتغير المستقل) الموجودة في دراسة (العطوي،2007) ودراسة (العوامله،2008) ودراسة (Nifehoff&Moorman,1998) علما بان عدالة المعلومات هي جزء من عدالة الإجراءات ولكن تم أخذها في هذه الدراسة بعد منفصل بناءا على دراسة (العطوي،2007)

أما فيما يتعلق بإبعاد مستوى الصراع التنظيمي (المتغير التابع الأول) فقد اعتمد الباحث على دراسة (Awamlah,2013)

أما إبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (المتغير التابع الثاني) فقد اعتمد الباحث على دراسة (عيسى،2009) ودراسة (مرزوق،2011) ودراسة (رفاعي،2009).

المطلب الرابع: فرضيات الدراسة.

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** Ha: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل ومستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافة في المؤسسات الحكومية الأردنية كمتغير تابع .
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية كمتغير تابع .

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية:** Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 لعدالة التوزيع في مستوى الصراع التنظيمي.
- **الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية:** Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 لعدالة الإجراءات في مستوى الصراع التنظيمي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية:** Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 لعدالة التعاملات في مستوى الصراع التنظيمي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية:** Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 لعدالة المعلومات في مستوى الصراع التنظيمي.

3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة:** Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي حسب مستوى الفرد.
- **الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة:** Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي حسب الصراع بين الإفراد.
- **الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة:** Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي حسب مستوى الصراع بين الفرد والجماعة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة:** Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل مجمل على مستوى الصراع التنظيمي حسب مستوى الصراع التنظيمي بين الجماعات التنظيمية.

4. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** Ha: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية.

5. **الفرضـية الرئيسـية الخامسـة:** Ha: يوجد اثر ذو دلالـة معنويـة عند مستوى معنويـة 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- **الفرضـية الفرعيـة الأولـى مـن الرئيسـية الخامسـة:** Ha: يوجد اثر ذو دلالـة معنويـة عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب التعاون).
- **الفرضـية الفرعيـة الثانيـة مـن الرئيسـية الخامسـة:** Ha: يوجد اثر ذو دلالـة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب التجنب).
- **الفرضـية الفرعيـة الثالثـة مـن الرئيسـية الخامسـة:** Ha: يوجد اثر ذو دلالـة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب التنازل).
- **الفرضـية الفرعيـة الرابعـة مـن الرئيسـية الخامسـة:** Ha: يوجد اثر ذو دلالـة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب القوة).
- **الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الخامسة:** Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مسـتوى معنويـة 0.05 للعدالـة التنظيميـة فـي اسـتراتيجيات إدارة الصـراع (أسـلوب الحـل الوسط).

6. **الفرضــية الرئيســية السادســة:** Ha: يوجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية تعـزى للمتغيـرات الشخصية على العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته.

المطلب السادس: حدود الدراسة.

تتحدد هذه الدراسة بالحدود التالية:

1. **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة اثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافه واستراتيجيات إدارته في المؤسسات الحكومية الأردنية في محافظتي العاصمة والبلقاء وتم استثناء الصراع بين المنظمات على اعتبار انه صراع خارجي.
2. **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة في مراكز المؤسسات الحكومية الأردنية والمديريات التابعة لها في محافظتي العاصمة والبلقاء.
3. **الحد البشري:** شملت هذه الدراسة جميع العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية بما في ذلك جميع المستويات القيادية والإشرافية.
4. **الحد الزماني:** تم تطبيق الجزء الميداني من الفترة الممتدة نهاية الفصل الدراسي الأول 2013–2014 وحتى نهاية شهر شباط 2014.

المطلب السابع: التعريفات الإجرائية.

- **العدالة التنظيمية:** مدى إدراك الموظف لعدالة ونزاهة الأساليب والوسائل التي استخدمت في تقييم مخرجات الاداء الوظيفي وقد تم قياسها في هذه الدراسة من خلال الأبعاد التالية (عدالة التوزيع الإجراءات والتعاملات والمعلومات).
- **عدالة التوزيع:** يقصد بها عدالة الرواتب والأجور وساعات العمل والأعباء الوظيفية التي يحصل عليها الموظف وقد تم قياسها بالأسئلة من 1 – 4 .

- **عدالـة الإجـراءات:** عدالـة الأسـاليب والوسـائل والتـي يـتم اسـتخدامها فـي تقيـيم الاداء ودقتهـا إضافة إلى استخدامها بصورة موحده لجميع العاملين وقد تم قياسها بالأسئلة من 5–8 .
- **عدالـة التعـاملات:** الطريقـة التـي يتبعهـا المسـئولين فـي مناقشـة والأخـذ بـرأي الموظـف عنـدما يتعلق الأمر بجانب يتعلق بشؤون وظيفته وقد تم قياسها بالأسئلة من 9–12.
- **عدالـة المعلومات:** قيام المدراء بتوصيل المعلومات الدقيقة للموظفين حول ما يتم اتخاذه من قرارات وتزويدهم بتغذيه راجعه تسمح بتحسين الاداء وقد تم قياسها بالأسئلة من 13–16.
- **الصـراع التنظيمـي:** نـزاع أو خـلاف أو تعـارض فـي المصـالح والآراء والممارسـات والأهـداف التنظيمية المختلفة.
- **الصراع على مستوى الفرد:** هو نوع من أنواع الصراع والذي يقع بين الفرد ونفسه وقد تتعدد أشكاله كصراع الدور وصراع الهدف ومشكلات العمل وقد تم قياسه بالأسئلة من 17–21.
- **الصـراع بـين الأفـراد:** وهـو نـوع مـن أنـواع الصـراع والـذي يقـع بـين الفـرد وزمـلاءه فـي العمـل وغالبا ما يظهر نوع من عدم التعاون بين الطرفين وقد تم قياسه بالأسئلة من 22–31.
- **الصراع بين الفرد والجماعـة:** وهـو نـوع مـن أنـواع الصـراع والـذي يحـدث بـين الفـرد والجماعـة التـي ينتمـي إليهـا بسـبب عـدم التوافـق والانسـجام فـي القـرارات والسـلوكيات وقـد تـم قياسـه بالأسئلة من 32–36.
- **الصراع بين الجماعات التنظيمية:** وهو صراع يحدث بين الوحدات التنظيمية الموجودة داخل المنظمة والتي غالبا ما تكون مهامها الوظيفية مترابطة وقد تم قياسه بالأسئلة من 37–42.

- **استراتيجيات إدارة الصراع:** وهي السياسات والاستراتيجيات المتبعة من قبل المدراء والموظفين وذلك من اجل تخفيف حدة الصراع التنظيمي وقد تم قياسها من خلال أسلوب التعاون والتجنب والتنازل والحل الوسط والقوة الرسمية.
- **أسلوب التعاون(التكامل):** الطريقة التي يتم من خلالها إدارة الصراع بصورة ابتكاريه تسهم في الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف وقد تم قياسه بالأسئلة من 43-47.
- **أسلوب التجنب:** وهو الأسلوب الذي تقوم من خلاله الأطراف المتصارعة بتجنب الاحتكاك أو الاصطدام المباشر أو إثارة الصراع وقد تم قياسه بالأسئلة من 48-55.
- **أسلوب القوة- السلطة الرسمية:** وهو الأسلوب الذي يتم إتباعه من قبل المدراء لإجبار جميع العاملين الامتثال لوجهة نظره وآراءه وقد تم قياسه بالأسئلة من 60-64.
- **أسلوب التنازل:** الأسلوب والذي يقدم من خلاله احد الأطراف المتصارعة تنازلات للطرف الآخر لإبقاء العلاقات منسجمة ومتوازنة وقد تم قياسه بالأسئلة من 56-59.
- **أسلوب الحل الوسط:** الأسلوب الذي يحاول من خلاله المدير إيجاد حل وسط بحيث تكون المصالح متوازنة ولا يتم تفضيل طرف على حساب الطرف الآخر وقد تم قياسه بالأسئلة من 65-69.

المطلب الثامن: الدراسات السابقة.

عمد الباحث إلى الاطلاع في حدود استطاعته على ما كتب في موضوع الدراسة في الكتب والرسائل الجامعية والدوريات والتي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته منها المحلية والعربية والأجنبية بهدف إثراء موضوع الدراسة ويمكن تصنيف الدراسات السابقة في المحاور الرئيسية التالية:

أولا: الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية:

1. دراسة (حياصات، 2012) بعنوان: اثر أخلاقيات العمل الإسلامية في العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على المؤسسات الصحفية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أخلاقيات العمل في العدالة التنظيمية في المؤسسات الصحفية الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية (جريدة الرأي، الدستور، العرب اليوم، الغد) وقد بلغ عدد العاملين بها ما يقارب (1835) مستخدم وقد استخدام الباحث العينة العشوائية البسيطة حيث قام بتوزيع 315 استبانه واسترد 204 استبانه تم تحليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإتقان على العدالة التنظيمية.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للرفق والتسامح على العدالة التنظيمية.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستشعار المسؤولية في العدالة التنظيمية.
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للأمانة على العدالة التنظيمية.

وأهم ما أوصت به الدراسة ، قيام المؤسسات الصحفية بتقييم كافة الأعمال المتعلقة بالموظفين بطريقة شفافة وواضحة.

2. دراسة (أبوتايه، 2012) بعنوان: اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية، وقد قام الباحث بتطوير استبانه لغرض جمع البيانات الخاصة بالدراسة، وقد تم استرداد 326 استبانه صالحة للتحليل تم تحليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- جاء إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بجميع إبعادها جاء بدرجة بمتوسط مرتفع.
- أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة.
- هناك اثر ايجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعادها.
- إن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (التفاعلات والتعاملات).

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة التزام المدراء باتخاذ قرارات تكون عادلة ونزيهة ومبنية على أسس واضحة وثابتة تضمن المساواة بين الموظفين.

3. دراسة (الطعامنة والشاوي،2011) بعنوان: مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي في العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي في العراق، حيث قام الباحث بتطوير استبانه لغرض جمع المعلومات والبيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفين الوزارة والبالغ عددهم (1195) موظفا وتم استخدام العينة

العشوائية البسيطة وتم توزيع ما يقارب 335 استبانه تم تحليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- جاء مستوى ممارسة العدالة التنظيمية متوسطا من وجه نظر الموظفين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية على العدالة التنظيمية تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة استمرار الوزارة بالعمل على تحسين مستوى العدالة التنظيمية.

4. دراسة (عبدالمحسن، 2010) بعنوان: اثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجه نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط بدولة الكويت والتعرف على اثر العوامل الشخصية على إدراك الموظفين للعدالة والتمكين الإداري والتعرف على معيقات تطبيق ممارسة التمكين الإداري، وقامت الباحثة بجمع البيانات باستخدام الاستبانه، وقد تم استرداد (260) استبانه تم تحليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- أن تطبيق التمكين الإداري للموظفين في الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت جاء متوسطا.
- وجود اثر ذو دلاله إحصائية لأثر العدالة على التمكين الإداري.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو اثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة انه يجب العمل على الاهتمام بأبعاد ومكونات العدالة التنظيمية والقيام بالعديد من الإجراءات والتي تضمن بناء وتطوير علاقة المديرين بالموظفين.

5. دراسة (الموقدة، 2010) بعنوان: الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها والتعرف على اثر المتغيرات الشخصية في الأنماط القيادية، وقد تم تطوير استبانه تكونت من 50 فقرة لقياس أبعاد العدالة التنظيمية والأنماط القيادية ، وقد تم استرداد ما يقارب (390) تم تحليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- أن درجة ممارسة الأنماط القيادية جاءت بدرجة متوسطه وان النمط المفوض قد حصل على متوسط حسابي كما أن مستوى العدالة التنظيمية ككل جاءت بمستوى متوسط وفي مجالاتها الأربعة.

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقديرات المستجيبين من أفراد مجتمع الدراسة للأنماط القيادية السائدة تعزى لمتغير الجنس على النمط القيادي المفوض ولصالح الذكور.

- ومن أهم ما أوصت به الدراسة العمل على الاهتمام برفع مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها، والعمل على تحقيق نظام يحقق عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات.

6. دراسة (الصمادي، 2008) بعنوان: اثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية المتمثلة بعدالة الإجراءات والتوزيع والمعاملات كمتغير مستقل والتعرف على أثرها في المتغير التابع الالتزام الوظيفي ومتغيراته ألاتجاهي والمستمر والمعياري.

وقد اعتمد الباحث على المصادر الأولية والثانوية ، وتم تصميم استبانه تهدف للتعرف على ظاهرتي العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي، وقد تم توزيع ما يقارب 425 استبانه تم استرداد 300 استبانه منها وبنسبة 70.5% تم تحليلها باستخدام برنامج spss ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- أن شركات الأدوية تحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية عند العاملين وان الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام الوظيفي.
- أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (الإجراءات والتعاملات والتوزيع) من جهة وبين أبعاد الالتزام التنظيمي (المعياري والاستمراري والاتجاهي).

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة الاهتمام بتنمية الإحساس في شركات الأدوية بالعدالة التنظيمية وإتباع أساليب صحيحة في إجراء تقييم الأداء.

7. دراسة (yilmaz,2008) بعنوان: إدراك المرؤوسين للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- هناك إدراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين.

- توجد علاقة بين عدالة التفاعلات والنظرية التبادلية بين المدير والمرؤوسين وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
- لا يوجد تأثير للعدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.

8. دراسة (العواملـه، 2008) بعنوان : اثـر العدالـة التنظيميـة علـى الالتـزام الوظيفي،دراسة ميدانية في جامعة البلقاء التطبيقية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومي العدالة التنظيمية والالتزام الوظيفي في ظل وتعدد الاتجاهات التي تتنازع عليها وبيان اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من 241 موظفا من مختلف المستويات الإدارية وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن مستوى العدالة التنظيمية جاء متوسطا بين أفراد عينة الدراسة.
- وجود مستوى مرتفع من الالتزام الوظيفي.
- وجود علاقة ارتباط معنوية مختلفة القوة بين العوامل الشخصية وكل من العدالة والالتزام.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة التزام الإدارة العليا بالجامعة بأبعاد العدالة التنظيمية للارتقاء بمستوى الالتزام الوظيفي.

9. دراسة (البشابشة، 2008) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات الأردنية، وقد قام الباحث بتطوير استبانه وتوزيعها على مجتمع الدراسة والذي تكون

من 919 استبانه تم تحليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- جاء مستوى العدالة التنظيمية متوسطا في المؤسسات الحكومية الأردنية.
- أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية تعزى للمستوى الوظيفي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية.

10. دراسة(وادي، 2007) بعنوان: العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع عزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع عزة، وذلك من اجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها 652 موظفا ممن يشكلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم اكبر ست وزارات فلسطينية، وتم تطوير استبانه لإجراء هذه الدراسة تم تحليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- يشعر أفراد العينة بأن مكانتهم الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقاتهم الشخصية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس والعمر وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين بشكل عادل ومناسب، والعمل على وضع تصنيف يحدد مهام كل وظيفة ويحدد الراتب بناء على صعوبة تلك المهام والواجبات.

11. دراسة (علوان، 2007) بعنوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري على انتشار ظاهرة الفساد الإداري في المجمع الإداري بمدينة سرت في ليبيا، وقد قام الباحث بتطوير استبيانه وتم توزيع ما يقارب 80 استبانه تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- إن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية جاء متوسطا من وجه نظر الموظفين.
- توجد علاقة ارتباطيه بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وانتشار الفساد الإداري.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تطبيق العدالة التنظيمية في الاختيار والتعيين وغرس القيم الأخلاقية الايجابية داخل التنظيم.

12. دراسة (العطوي، 2007) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي،دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية

هدفت هذه الدراسة لمعرفة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي في عينة تمثلت بأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، وقد قام الباحث بتطوير استبانه وتم توزيع ما يقارب 46 استبانه تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن مستوى العدالة التنظيمية جاء متوسطا.
- هناك توجه ايجابي نوعا ما لدى أعضاء الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد العدالة التوزيعية يقابله توجه بين المعتدل والمنخفض اتجاه الأبعاد الأخرى.

- وجود تأثير معنوي لكل من بعد العدالة الإجرائية والعلاقاتية على الأداء السياقي.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- العمل على توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة بكافة أنواعها.

13. دراسة (إبراهيم ،2006) بعنوان: واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأردنية الرسمية.

هدفت الدراسة للتعرف على واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء التدريس والموظفين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الرسمية الأردنية للعام الدراسي 2004–2005 والبالغ عددهم (18712) فردا، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية وقد بلغ عدد أفراد العينة المختارة من أعضاء هيئة التدريس 394 فردا كما بلغ أفراد العينة المختارة من الموظفين 538 موظفا.

ولتحقيق هدف هذه الدراسة استخدمت الباحثة استبانتان: الأولى لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والثانية لقياس درجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- أن درجة تقدير ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر الموظفين تعزى إلى متغيري الجنس أو الخبرة.
- ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تبني الجامعات الأردنية الرسمية أساليب واستراتيجيات إدارية جديدة لتطبيق العدالة التنظيمية في جميع مجالاتها على كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

14. دراسة(سلطان، 2006) بعنوان: العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس فيها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقتها بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين الموجودين حيث شملت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية 450 عضو هيئة تدريس، وقد طورت الباحثة استبانه وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- إن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعه إذ بلغت 3,38 من 5 درجات .
- تبين وجود علاقة ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام للعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة العمل على تحسين مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية وذلك من خلال الاهتمام بجميع أبعاد العدالة.

15. دراسة (Floger and konovsky, 2006) بعنوان: اثر عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع على الالتزام والرضا الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع على الرضا والالتزام الوظيفي، وتم أجراء الدراسة على 217 موظفا في مصنع خاص بالولايات المتحدة الأمريكية وقد قام الباحث بتطوير استبانه وتم استخدام برنامج spss ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك اثر معنوي للعدالة الإجرائية على مستوى الالتزام الوظيفي وعلى الرضا عن العلاوات.
- هناك اثر لعدالة التوزيع على إدراك الموظف للمخرجات الوظيفية التي يحصل عليها.
- هناك اثر للعدالة الإجرائية على الموظفين وعلاقتهم بالمنظمة.

16. دراسة (محارمه، 2000) بعنوان: مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في محافظتي الكرك والطفيلة، وقد تكونت عينة الدراسة من 450 موظفا وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر المبحوثة بالعدالة التنظيمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة تعزى لمتغير الجنس،المؤهل العلمي،الخبرة،العمر.
- تقديم أسباب غياب الإحساس بالعدالة التنظيمية ومن أهم تلك الأسباب عدم وجود نظام رواتب ملائم للأعباء الوظيفية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة الاهتمام برفع مستوى العدالة التنظيمية في الدوائر الحكومية.

17. دراسة (Niehoff and Moorman, 1998) بعنوان: العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها في الدعم التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- إن عدالة التعاملات هي البعد الوحيد الذي له تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وبين مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تلعب العدالة الإجرائية دورا كبيرا في إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته :

1. دراسة (سالم، 2013) بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية الموجودة في قطاع غزه،حيث قام الباحث بتطوير استبانه وتكون مجتمع الدراسة من 74 موظفا وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إن متوسط استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاء مرتفعا.
- إن ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاء على النحو الأتي حيث احتل أسلوب التعاون ألمرتبه الأولى تبعه الاسترضاء،التسوية،التجنب،المنافسة.
- إن مستوى الذكاء العاطفي كان مرتفعا لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة أهمية عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مجال إدارة الصراع التنظيمي وذلك بغية التعرف على هذه الظاهرة.

2. دراسة(المدهون ،2012) بعنوان: العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الموجودة بقطاع عزة والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد، وأيضا التعرف على وجود فروق في مستوى الصراع تبعا للمتغيرات الشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانه لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع عزة والتي بلغ عددها 300 موظف تم

اختيارها بطريقة طبقية عشوائية من بين 971 موظفا وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي ايجابية متوسطه.
- وجود علاقة عكسية متوسطه دالة إحصائيا بين كل من الهيكل التنظيمي نظم إجراءات العمل نمط القيادة نمط الاتصال والصراع التنظيمي
- وجود علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.
- توجهات الموظفين نحو الصراع التنظيمي جاءت متوسطة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة أن تعمل الجامعات على تقييم المناخ التنظيمي من وقت لأخر والعمل على التخلص من السلبيات.

3. دراسة (مرزوق،2011) بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث الفلسطينية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي،حيث قامت الباحثة بتطوير استبانه لغاية جمع البيانات وتم توزيع ما يقارب 778 استبانه على معلمي مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

- أكثر استراتيجيات إدارة الصراع استخداما هو أسلوب التعاون
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة العمل على معالجة الصراع وإبقاءه ضمن المستوى المرغوب وليس القضاء عليه نهائيا.

4. دراسة (ألشدي، 2010) بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي في مدينة الرياض – دراسة تطبيقية على جامعة الأميرة نورة بنت عبدا لرحمن، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي وأنواع الصراع التنظيمي في جامعة الأميرة نورة من وجهة نظر القيادات النسائية بالإضافة إلى معرفة ابرز أنواع استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع الاستبانه على 76 قائدة تم اختيارهم من خلال أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن من أهم الأسباب التنظيمية التي تؤدي إلى نشوء الصراع هي الاتكال في انجاز الأعمال.
- أن من ابرز الأسباب الشخصية التي تقود إلى الصراع هي تعارض الأدوار وتعددها وغموضها.
- إن ابرز الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع حسب مستوى ممارستها هي كالأتي: (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التهدئة، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية الإجبار)

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة توجيه جهود الجامعات للاهتمام بمستوى الصراع التنظيمي حسب مستوياته المختلفة.

5. دراسة (Hotepo& others, 2010) بعنوان: دراسـة تجريبيـة لتـأثير الصراع علـى الأداء التنظيمي في نيجيريا.

هدفت الدراسـة إلـى التحقق من اثر الصـراع التنظيمـي علـى الأداء الـوظيفي وتـم تنـاول هـذا الموضـوع عن طريق التحقق مـن أسبابه وأنـواع اسـتراتيجيات إدارة الصـراع فـي بعض المؤسسـات الخدماتية في نيجيريا، وتم استخدام الاستبانه كأداة لجمع البيانـات وقد توصلت الدراسة إلـى نتائج من أهمها ما يلـي:

- إن نقص الموارد ومشاكل الاتصال هي الأعلى نسبة في الصراع
- الصراعات لديها تأثير ايجابي وسلبي على المنظمات وعند إدارتها بشكل مناسب فان التأثير الايجابي يمكن أن يستخدم في تشجيع الإبداع التنظيمي وبناء التعاون الوظيفي.

6. دراسة (henry, 2009) بعنوان: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء المنظمة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصراع التنظيمي وأسبابه وأنواعه وأثاره والاستراتيجيات حول كيفيـة إدارة الصـراع بشكل فعال من اجل تعزيز الأداء التنظيمـي، لذا يقـع علـى عـاتق الإدارة وضـع الاسـتراتيجيات الملائمـة حـول كيفيـة تقليـل الصـراعات، كمـا يعمـل المـديرون علـى وضـع الإسـتراتيجية الملائمـة بشـان كيفيـة إدارة الصـراع فـي منظمـاتهم علـى نحـو فعـال، وتكونـت عينـة الدراسـة من 130 من المدراء فـي الدوائر الحكوميـة وشبه الحكوميـة وشركات القطـاع الخـاص وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلـي:

- إن السبب الرئيسي للصراع هو محدودية الموارد.
- أكثر مـن 94% من المدراء المبحـوثين مشـاركة العـاملين فـي الصـراع بشكل أو بـأخر وهـذا يعكس مشاركة كافة العاملين بالصراع.
- أكد 55% من المبحوثين وجود صراعات شخصية وأخرى جماعية بين جماعـات أو وحـدات العمل.

7. دراسة (عيسى ،2009) بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

وقد تالف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة في الأردن وعددها 8 كليات ويعمل فيها 136 عضو هيئة تدريس، وتشكلت عينة الدراسة من خمس كليات تمريض من الجامعات الخاصة اختيرت عشوائيا وبلغ المجموع الكلي لأعضاء هيئاتها التدريسية 85، وقد تم تطوير استبانه لقياس متغيرات الدراسة حيث استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت على التوالي (إستراتيجية التعاون ومن ثم التوفيق ومن ثم الاسترضاء من ثم الهيمنة وأخيرا التجنب).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α >0.5 في استراتيجيات إدارة الصراع لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية .

ومن أهم ما أوصت به الدراسة إجراء دراسات وأبحاث حول العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والرضا الوظيفي.

8. دراسة (عبد الواحد،2008) بعنوان: الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية داخل قطاع غزه، بالإضافة إلى التعرف على اثر المتغير الشخصية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي) على الاستراتيجيات المستخدمة.وقد قام الباحث بتطوير استبانه لغرض جميع البيانات وتم اختيار عينة من 234 مؤسسة وتم توزيع الاستبيانات عليهم وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وعدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث حول موضوعه الصراع التنظيمي للتوصل إلى صورة متكاملة حوله في فلسطين الحبيبة.

9. دراسة (اللوح، 2008) بعنوان: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات النظر في جامعتي الأزهر والإسلامية في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي والاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة في جامعتي الأزهر وغزة في فلسطين، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتطوير استبانه لغرض جمع البيانات وتم توزيعها على ما يقارب 280 موظفا في كلتا الجامعتين وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- إن مستوى الصراع التنظيمي في الجامعتين كان منخفضا.
- إن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع جاء متوسطا في كلتا الجامعتين وترتيب استخدام الاستراتيجيات جاء على النحو الآتي حيث جاء أسلوب التنازل في المرتبة الأولى ومن ثم أسلوب التعاون ومن ثم أسلوب التسوية (الحل الوسط) ومن ثم أسلوب التجنب وأخيرا أسلوب التنافس.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة انه يجب على المؤسسات التفافية إجراء دورات متخصصة من اجل تعميق فهم المديرين والموظفين لموضوع الصراع التنظيمي.

10. دراسة (الحبيب، 2008) بعنوان: استراتيجيات قيادات الكليات في مواجهة الصراع التنظيمي في ليبيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي تتبعها القيادات الجامعية في ليبيا عند التعامل مع الصراع التنظيمي ودراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والخصائص الشخصية لتلك القيادات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ومعاونيهم حيث تم اختيار 70 منهم وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن استخدام إستراتيجية التعاون جاء بدرجة ايجابية عند التعامل مع الصراع التنظيمي.
- هناك مؤشرات ودلائل سلبية إلى تبني القيادات الجامعية إستراتيجية الإجبار.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والتنظيمية (العمر، مدة الخبرة، المؤهل العلمي، المسؤولية الإدارية، جهة العمل) واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة قيام القيادات الجامعية بإشراك العاملين في القرارات المتعلقة بمواجهة الصراع التنظيمي.

11. دراسة (العبيدي، 2008) بعنوان: إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأهداف المنظمة، وقد اعتمدت الباحثة على الكتب والمراجع والمقابلات الشخصية، وتم كذلك تطوير استبانه لاختبار العلاقة بين المتغيرين وقد شمل مجتمع الدراسة كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية وشملت الإدارة الوسطى والدنيا وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- إن مفهوم إدارة الصراع يعني الأساليب والإجراءات التي تعتمدها الإدارة من اجل تشخيص الصراع والتعامل معه واستثماره قدر الإمكان.
- أن إدارة الصراع تتكون من 3 مكونات أساسية هي تشخيص الصراع والتعامل مع الصراع وآثاره.
- يمكن إثارة الصراع بالوسائل التالية: تشجيع المنافسة الاستعانة بأفراد أو هيئات من خارج المنظمة الاتصالات إعادة بناء المنظمة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة إن أفضل وسيلة لحل الصراع هي تبادل الآراء وإجراء النقاشات المفتوحة بين العاملين.

12. دراسة (ابوعساكر، 2008) بعنوان: أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة والتعاون والتسوية والتجنب والتنازل) ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة وهدفت إلى معرفة تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي بمستوياته الثلاث (الأفراد وجماعات العمل والتنظيم).

وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من التقسيمات المختلفة للعاملين في الوزارة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبلغ حجم العينة الدراسة 475 موظف ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازليا كالتالي (نمط القوة السيطرة التسوية التجنب التنازل) إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة أما النمط الخامس وهو نمط التعاون غير واضح الاستخدام فلم يتعرف عليه أفراد العينة وهو ما يدل على إهماله.
- يعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام إلا انه من أكثر الأنماط فعالية وايجابية في تأثيره على التطوير التنظيمي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة أن هناك حاجة إلى إجراء المزيد من الأبحاث حول إدارة الصراع التنظيمي.

13. دراسة (القطب والخشالي، 2008) بعنوان: العلاقة بين خصائص المعرفة التنظيمية والصراع بين أفراد الجامعة دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية.

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين خصائص إدارة المعرفة والصراع داخل الجماعات العاملة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عن طريق الاستبانه التي صممت لهذا الغرض وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود مستوى متوسط من الصراع بين إفراد الجماعة في هذه الشركات وبجميع الحدود الطبيعية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الصراع داخل الجماعة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص إدارة المعرفة وصراع المهمة بين الجماعات.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعقيد وصراع العملية بين أفراد الجماعة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة إدراك إدارات شركات الصناعات الغذائية للوضع المتوازن بين خصائص إدارة المعرفة ومستويات الصراع بين أفراد الجماعة.

14. دراسة(فرج ، 2007) بعنوان: اثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات عين شمس, جمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الصراع على أداء العاملين بالمستشفيات، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، وأخذت عينة البحث بطريقة العينة الطبقية العشوائية وكان عددها 156 مفردة وبلغ عدد الاستمارات الصالحة منها 144 استبانه وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عندما يزيد الصراع عن الحد المناسب فانه سيوثر على كفاءة الأداء الكلي وان هناك علاقة بين الصراع والأداء.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بالمستشفيات في التعامل مع الصراع التنظيمي.
- افتقار العاملين إلى الثقة والاطمئنان من خلال أمور عديدة منها عدم العدالة في توزيع المكافآت.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة اهتمام إدارة المستشفيات بإدارة الصراع التنظيمي.

15. دراسة (العتيبي، 2006) بعنوان: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصراع التنظيمي وأسبابه وأساليب التعامل معه من وجهة نظر الضباط في المديرية العامة للجوازات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك طور استبانه لغرض جمع البيانات وتم توزيعها على عينة شملت 270 ضابطا وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن مستوى الصراع التنظيمي كان متوسطا.
- أهم أسباب الصراع التنظيمي بالترتيب هي محدودية الموارد وعدم تحديد الصلاحيات وعدم تحديد المسؤوليات وتعارض الأهداف.
- لا يوجد فروق ذات دلاله إحصائية في متوسطات الصراع التنظيمي وأسبابه وأساليبه على أساس الرتبة العمر المؤهل العلمي.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة أهمية زيادة الوعي لدى العاملين لدى حول موضوع الصراع التنظيمي وضرورة إبقاءه ضمن الحدود المرغوب بها.

16. دراسة (المطيري، 2005) بعنوان: علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك سعود.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي وتم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها:

- إن عينة الدراسة غير راضون عن عنصر الحوافز والترقية وعناصر العناية الاجتماعية في الجامعة.
- إن الصراع التنظيمي لدى الإناث أعلى من الذكور.
- هناك علاقة عكسية بين الصراع الوظيفي والرضا الوظيفي.
- أكدت عينة الدراسة وجود الصراع ولكن غير متأكدين من تحديد مستوى الصراع بينهم.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة إجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى مختلفة للتوصل إلى نتائج تفيد في معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي.

17. دراسة (Dee et al., 2004) بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن قرب على استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية عند التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية والمدراء، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لدى رؤساء الأقسام،وقد تم اختيار عينة عشوائية من 190 رئيس قسم أكاديمي ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع استخداما هي إستراتيجية التعاون.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي والعمر وسنوات الخدمة.

18. دراسة(وشاحي، 2002) بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الرياضة والشباب في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين من حيث أسبابه والاستراتيجيات المتعلقة بإدارته، وكذلك اثر المتغيرات الشخصية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانه كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ينشا الصراع التنظيمي نتيجة لأسباب علمية وتنظيمية كندرة تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتداخل اختصاصات الموظفين ومهامهم وتضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.
- إن أساليب التسوية التعاون والتجنب الأكثر شيوعا لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في حين كانت أساليب المنافسة والمجاملة الأقل شيوعا.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة أهمية إرشاد الإداريين وتوجيهم للتقليل من استخدام أسلوب التسوية والتوجه نحو استخدام أسلوب التعاون بصورة أكثر لما لهذا الأسلوب من نتائج ايجابية.

19. دراسة (Mclyntre,1997) بعنوان: نمط إدارة الصراع التابع – المسيطر من قبل الفرد والآخرين.

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة تقرير المدراء حول إدارة الصراع التنظيمي مع تقارير المرؤوسين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتطوير استبانه وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد أظهرت هذه إلى أهم النتائج التالية:

- أن ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع جاء النحو التالي بناء على تكرار استخدامها على النحو التالي (التعاون،التسوية،التنافس،التنازل،التجنب).
- إن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع.

20. دراسة (العبابنة، 1996) بعنوان: أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي يستخدمها في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما العينة العشوائية البسيطة، وقد تكون مجتمع الدراسة من 309 عضو هيئة تدريس ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- جاء ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع من الأكثر إلى الأقل استخدما على النحو الآتي(التجنب، الإجبار، المجاملة، التعاون، التوفيق).
- وجود اثر لمتغير الخبرة التدريسية ولمتغير الرتبة الأكاديمية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول استراتيجيات إدارة الصراع في مؤسسات التعليم العالي.

ثالثا: الدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي:

1. دراسة(Awamlah, 2013) بعنوان: اثر العدالة التنظيمية على مستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافة دراسة ميدانية في الإدارة الحكومية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى دراسة الكيفية التي تؤثر فيها العدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي بحسب أطراف الصراع ، حيث أن قدرا كبيرا من الصراع يعزى إلى مستوى العدالة السائدة في المؤسسات .

وقد قام الباحث بتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة ستة إدارات حكومية يعمل بها 366 موظفا وقد توصلت إلى النتائج التالية من خلال استخدام الأساليب الإحصائية لاستخراج النتائج:

- انه بالإمكان التعويل على العدالة التنظيمية في تفسير مستوى الصراع التنظيمي.
- وجود أدلة قوية تدل على هشاشة العدالة التنظيمية في الإدارة الحكومية.
- ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي.
- ترتبط العدالة التنظيمية بعلاقة معنوية عكسية مع الصراع التنظيمي.
- تؤثر العدالة التنظيمية معنويا في جميع متغيرات الصراع التنظيمي عدا الصراع بين الجماعات إلا أن ذلك التأثير لم يكن بمستويات كبيرة .
- تؤثر متغيرات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) معنويا في الصراع التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- العمل على تحقيق التوازن بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي كونه يسهم في تمتين الاستقرار وتحسين الأداء على المدى البعيد.

- إن تحقيق حالة الموائمة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي منوط بالظروف التي تمر بها عينة الدراسة.
- يجب على إدارة المؤسسات والتي كانت ضمن مجتمع الدراسة أن تقوم بقياس مستوى العدالة وتقدير مستوى الصراع التنظيمي المرغوب والعمل على تقليل الفجوة بين المستوى المتدني من العدالة التنظيمية وارتفاع الصراع التنظيمي.

2. دراسة (السبيعي، 2012) بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطوير استبانه لغرض جمع البيانات اللازمة حيث تكون مجتمع الدراسة من 190 مشرفا تربويا، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ لحساب صدق وثبات الأداة، وكذلك النسب والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجات التطبيق والممارسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين أن أبعاد درجة تطبيق العدالة بأبعادها كان متوسطا.
- اتضح أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع جاءت جميعها بدرجة متوسطة.
- هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع باستثناء أسلوب الإجبار.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- وضع معايير لتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية التي كشفت نتائج الدراسة عن وجودها بدرجة متوسطه.
- تدريب القادة التربويين على أبعاد وأهمية ودور العدالة في تحسين الأداء.
- تدريب القادة التربويين على أساليب إدارة الصراع وإستراتيجية اختيار الأسلوب المناسب.

3. دراسة (رفاعي، 2009) بعنوان: تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب أدارته.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية-كمتغير مجمل أو أحادي البعد وكمتغير متعدد الأبعاد ومستويات الصراع علاوة على تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية- بالمفهومين السابقين وأساليب إدارة الصراع، كذلك تحديد العلاقة بين أساليب إدارة الصراع ومستويات الصراع.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت 320 مفردة من بين الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط، وقد استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وذلك من اجل استخراج النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة عكسية دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية-كمتغير مجمل أو أحادي البعد- ومستويات الصراع.
- وجود علاقة ارتباط طرديه بين المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية وأبعادها وبين أساليب إدارة الصراع الأكثر تعاونا من ناحية وبين المستوى المنخفض للعدالة التنظيمية وأبعادها وأساليب إدارة الصراع الأقل تعاونا من الناحية الأخرى. كذلك توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصراع يقل في حالة أتباع الأفراد للأساليب الأكثر تعاونا في إدارة الصراع بينما يزيد مستوى الصراع في حالة أتباع الأفراد للأساليب الأقل تعاونا في إدارة الصراع.

ومن أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- ضرورة قيام المسئولين عن إدارة المستشفيات بإجراء استقصاءات دورية للوقوف على مستوى إدراك الممرضات للعدالة التنظيمية.

4. دراسة (Rahim, Manager & others, 2000) بعنوان تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية والأساليب التي يستخدمها المشرفون في إدارة الصراع.

تناولت الدراسة تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية والأساليب التي يستخدمها المشرفون في إدارة الصراع والتضارب ومواجهة الصراع مع المرؤوسين . وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التعاملات) لها تأثير ايجابي واضح في أساليب إدارة الصراع (التعاون، والمساومة، التجنب) وتأثير كبير على الأسلوب التكاملي في إدارة الصراع ، وكذلك وجود ارتباط ايجابي بين عدالة التوزيع وأسلوب التجنب في إدارة الصراع.

5. دراسة (Tatum & Eberlin, 2008) بعنوان : The relationship between organizational justice and conflict style

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي وتعمل هذه الدراسة على وصف المدير الذي هو حساس للغاية لموضوع العدالة التنظيمية والمدير الذي يتجاهل قضايا العدالة التنظيمية ووصف الأساليب المحتملة لإدارة الصراع التي اعتمدها هؤلاء المدراء وآثار هذه الأنماط على العاملين والمنظمات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن المدير الذي لدية حساسية اتجاه موضوع العدالة التنظيمية على علم بالنزاعات المحتملة التي قد تنشا من خلال اللقاء مع الموظف حيث يكون النهج الأكثر استخداما لدى هؤلاء المدراء هو التعاون وان المدير الحساس تجاه العدالة التنظيمية يكون أكثر نزاهة اتجاه أساليب إدارة الصراع, أما في حالة ارتفاع الصراع داخل المنظمة فان المدراء الذين لديهم حساسية اتجاه مفهوم العدالة التنظيمية يميل إلى اللجوء إلى النزاع واستخدام أساليب الهيمنة أو التنافسية.

- أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها ستقوم على دراسة مدى تأثير إدراك العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافه واستراتيجيات ادارته، وكذلك تحديد نوع العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافه وكذلك نوع العلاقة بين العدالة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وما هو مدى إحساس العاملين بأبعاد العدالة التنظيمية وما هو مستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافه و تحديد ما هي أكثر الاستراتيجيات المتبعة في الدوائر والمؤسسات الحكومية الأردنية من قبل العاملين في إدارة الصراع التنظيمي، إضافة إلى ندرة الدراسات في البيئة العربية والتي تطرقت لمثل هذا النوع من الأبحاث والدراسات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- المبحث الأول: العدالة التنظيمية.
- المبحث الثاني: الصراع التنظيمي.
- المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع.
- المبحث الرابع: العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: العدالة التنظيمية

مقدمة:

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية ، وهو الأجراء الذي ينظر إليه فرد ما على انه أجراء عادل، فقد يكون أجراء متحيز وغير موضوعي في نظر فرد آخر.(راشد، 1998). لذا فان العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات. (علوان،2007)

وتعد العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس وشعور العاملين بالعدالة من عدمها في مكان العمل، حيث أن إحساس العاملين بعدم العدالة قد ينعكس سلبا على مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير مهما كانت قوة بقية عناصر العملية الإدارية كشعورهم بانخفاض الرضا الوظيفي وانخفاض الالتزام التنظيمي وانخفاض السلوك التطوعي وعدم التعاون مع الزملاء وزيادة حدة الصراع . وعلى العكس من ذلك فان زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي ، ففي الحالات التي يزداد شعور وإحساس العاملين بالعدالة فان ذلك سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة.(زايد،2006)

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى تعزيز الاهتمام بالعدالة التنظيمية، هي نتائج الدراسات التي أثبتت وجود علاقات ارتباط بين العدالة التنظيمية وعدد من المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة الوثيقة بأداء وإنتاجية الفرد بشكل خاص من جهة، وبأداء المنظمات بشكل عام من جهة أخرى ، حيث أنها توثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وذلك

كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر. (العبيدي،2012)

وبناءا على ما سبق فقد اخذ مفهوم العدالة التنظيمية مكانة هامة لدى الباحثين ، كأحد المتغيرات ذات الأثر الفعال على الروح المعنوية للعاملين، واستقرار المنظمة وفاعليتها باعتبارها نظام متفاعل وقادر على التكيف مع البيئة التي يعمل على مواجهة متطلباتها. (العوامله،2008)

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.

العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى، والعدل لغة بمعنى العدالة والاعتدال والاستقامة وهو الميل إلى الحق ويأتي اسم العدل في صورة المصدر بدلا من الاسم العادل ، حيث أن اسم العدل يسبق اسم " الحكم " ويليه اسم اللطيف حيث أن هذه الأسماء المتتالية بهذا الشكل لها حكمة بالغه في وصف مفهوم العدالة كما قد وردت هذه الكلمة في القران الكريم (13) مرة. (زايد ،2006)

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة والمساواة والتي قدمها (Adams) والتي تنص على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد وذلك بمقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته، مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم. (علوان، 2007)

إلا أن مفهوم العدالة التنظيمية كمصطلح لم يظهر إلا في عام 1987 على يد العالم (Greenberg) حيث أن شعور الموظفين بالعدالة يأتي من خلال شعورهم بالنزاهة والإنصاف والعدل في المنظمات، أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات (Farah, 1997) ، ويعتقد بعض الباحثين بأن الموظف يقيم مدى عدالة قرار أو إجراء ما في المنظمة وفقا لمبدأين هما التوازن والتصحيح، والتوازن يتم من خلال تقيم المخرجات المتعلقة

بالوظيفة (outcomes) للموظفين ومقارنتهم مع قيمة المدخلات التي يزود بها المنظمة.(ابوتاية ،2012)

وقد عرفها (Greenberg,1990) على أنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني.

وقد عرفها (العطوي، 2007) وهي تعني ميل الأفراد العاملين إلى مقارنة حالهم بحال زملائهم بالعمل أو إدراك العاملين للعدالة في بيئة العمل.

في حين عرفها (البشابشة، 2008) على أنها تعبير عن علاقة الفرد بالمنظمة والتي تعني درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات.

أما (العبيدي،2012) فقد أشار إلى تأثير التبادل في الحياة الاجتماعية من خلال الوقوف على جميع العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عملية التبادل وفقا لإطار الموقف العادل.

وأشار (علوان،2007) على أن العدالة التنظيمية تعني شعور الفرد بالأنصاف من عدمه وذلك من خلال مقارنة معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم.

ومما سبق يمكن أن نضع تعريفا للعدالة التنظيمية وهو مدى إدراك الموظف لعدالة مخرجات الأداء الوظيفي إلى مدخلاته ومدى نزاهة الأساليب والوسائل التي اتبعتها المنظمة في تقييم تلك المخرجات وبناء عليها يتم الشعور بإحساس العدالة التنظيمية من عدمه في المنظمات.

المطلب الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية.

" ناقش الباحثون أنواع مختلفة من أبعاد العدالة التنظيمية، والتي تعتبر مهمة في إدراك العدالة ، حيث أنهم قدموا أنواع متعددة من العدالة التنظيمية في العمل، حيث قدم (Adams) أول شكل وهو عدالة التوزيع ومن ثم قدم (Leventhal) عدالة الإجراءات ومن ثم أضاف (Beis & Moag) عدالة التعاملات، كما أن آخرين قاموا بفصل العدالة التفاعلية أو التعاملات إلى (عدالة المعلومات و عدالة العلاقات الشخصية)".(Jeffrey miles, 2012)

1. عدالة التوزيع :

هي شكل من أشكال العدالة التنظيمية، حيث وضع Adams حجر الأساس لعدالة التوزيع، وهي ترتكز على معتقدات الأشخاص وأنهم قد نالوا على قيم عادله وتتناسب مع مخرجات العمل التي يحصل عليها الفرد كالأجر والاعتراف بما تم انجازه (Greenberg, 2005).

ويتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنا مع جهود زملائه، والأمثلة تتضمن الحصول على تقييمات للأداء بناء على أداء فعلي وعمل توصيات بشأن المرتب والعلاوات بناء على تقييمات الأداء الفعلية حيث أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا مقارنة لما بذلوه من جهد يخلق نوعا من التوتر ما بين العاملين من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى.(زايد،2006)

وتتكون عدالة التوزيع في المنظمات وكما حددتها (العبيدي،2012) من القواعد التالية:

أ. **قاعدة المساواة:** والتي تتمثل في منح المكافأة على أساس المساهمة فالعامل والذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويضا أكثر من الذي يعمل بدوام جزئي وأي إجراء غير ذلك سيؤدي إلى تجاوز في قاعدة المساواة.

ب. **قاعدة النوعية:** أن الموظفين بغض النظر عن خصائصهم يجب أن يتساوون في فرص الحصول على المكافآت وليس من يعملون بجد فقط .

ج. **قاعدة الحاجة:** ونعني بها تقديم أصحاب الحاجة الملحة على الآخرين مع افتراض تساوي الأشياء الأخرى، فعلى سبيل المثال إذا زادت المنظمة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال، وأخرى غير متزوجة وعلى سبيل افتراض تساوي الأشياء،فان المرأة المتزوجة تحصل على زيادة أكثر من غير المتزوجة وإذا حصل غير ذلك فهو يعتبر تجاوزا لقاعدة الحاجة.

كما وقد أشار (Greenberg,1990) أن عدالة التوزيع تتكون من جانبين أساسين هما:

أ. جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

ب. جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.

2. عدالة الإجراءات:

عرف (M.George& Gareth R.Jones, 2010) عدالة الإجراءات على أنها درجة الاهتمام والشعور والإحساس المتولدة لدى الأفراد حول عدالة الإجراءات التي تم استخدامها في تحديد المخرجات التنظيمية. وهي تعد مهمة بالنسبة للأفراد لأنها تختص باتخاذ قرارات توزيع النواتج،مما يؤكد لهم احتمال العدالة في النتائج بعيدة المدى، مما يساهم في شعورهم بقيمة الذات. (رفاعي،2009)

وقد قدم Leventhal ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمة هي كما أشار (العطوي،2007):

أ. **قاعدة الطريقة الثابتة:** وهي تعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يقع عليهم قرار معين، دون تفضيل إي منهما على الأخر.

ب. **قاعدة طمس المحاباة:** وتعني الابتعاد عن التحيز وتحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرارات.

ج. **قاعدة الدقة:** وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن ترتكز على المعلومات والآراء الدقيقة، وان تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطا ممكن.

د. **قاعدة القابلية:** للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لإجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار.

هـ. **قاعدة التمثيل:** وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصهم إجراءات قرار معين.

و. **قاعدة الأخلاقية:** وتعني بان كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد.

3. عدالة التعاملات :

قدم Beis &Moag عدالة التعاملات كمنهج ثالث بديل لأطر العدالة التوزيعية والإجرائية، حيث ركز هذان الباحثان على عوامل التفاعل الموسعة كالاتصالات التي لم تكن محط البحوث السابقة للعدالة،خاصة وأنها تعتبر أمر مهما في تنفيذ الإجراءات بشكل صحيح. (Ibrahim, 2012)

هذا وتشير عدالة التعاملات إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو (المصداقية، والاحترام والدبلوماسية) وبمعنى أخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار (العطوي، 2007) وعدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات.(Greenberg, 1990)

وقد تأخذ عدة التعاملات شكلين وهما:

أ. عدالة العلاقات الشخصية والتي تشير إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين.(Awamlah, 2013)

ب. أما عدالة المعلومات فهي تركز على التوضيحات التي يقدمها المدراء للموظفين حول اتخاذ قرار ما،وذلك من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول استخدام إجراءات معينه أو طريقة تخصيص مخرجات معينه، فعلى سبيل المثال المدير يستطيع أن يشرح للموظفين كيف تقيم المدخلات كالوقت والجهد والمستوى التعليمي والخبرات السابقة، وكيف يتم تقييم الأداء وكيف يقرر المدراء توزيع المخرجات، فإذا قام المدراء بهذه الإجراءات في المنظمات فان ذلك سيزيد من مدى إدراك وإحساس الموظفين بعدالة المعلومات.(George &Gareth, 2010) إي بمعنى أخر تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم. (Lee, 2000)

ومن خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يتضح لنا أن تحقيقها وتطبيقها عملية سلوكية نظامية معقدة، ويرجع السبب في ذلك إلى الترابط والتداخل بين هذه الأبعاد، حيث إن قبول هذه الحقيقة يضع على إدارة المنظمات الحديثة عبئا كبيرا إذا ما أرادت تحقيق مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية، وهذا العبء يتضمن جانبا يتمثل في تصميم النظم الإدارية الكفوه والقادرة على ضمان توفير الدعائم الأساسية للعدالة التنظيمية،بالإضافة إلى تطوير الكفاءات القيادية القادرة على وضع تلك النظم موضع التنفيذ.

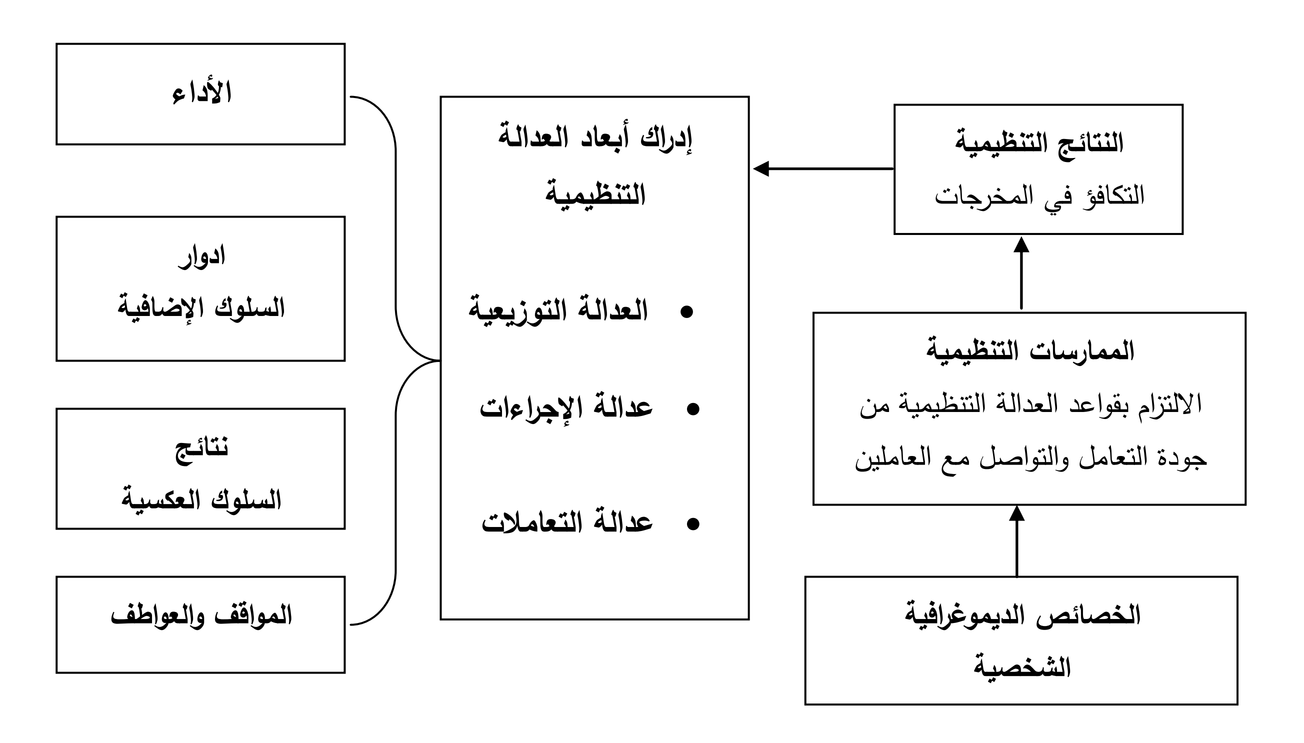
المطلب الثالث: تصورات العدالة التنظيمية في المنظمات.

قام الباحثان Cohen-Charash & Spector من خلال دارسة ميدانية قاموا بإجرائها بوضع هذا النموذج حول تصورات العدالة التنظيمية ، حيث قد أشارا إلى أن إدراك العاملين وتصورهم للعدالة التنظيمية يتأثر من خلال المخرجات التي يحصلون عليها من المنظمة،حيث شملت هذه المخرجات على التكافؤ في المخرجات والممارسات التنظيمية والخصائص الشخصية وان جميع هذه المتغيرات تلعب دورا مهما في مستويات إدراك العاملين وتصوراتهم نحو العدالة التنظيمية إما بصورة ايجابيه أو سلبية.

كما أن مستويات الأداء وادوار السلوك الإضافية ونتائج السلوك العكسية والمواقف والعواطف تلعب دورا هاما في مستويات إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المخرجات التنظيمية تلعب دورا هاما في مستوى إدراك وشعور العاملين بأبعاد العدالة التنظيمية حيث أن هذه التصورات تتأثر إما ايجابيا أو سلبيا بناء على إنصاف المنظمة في التوزيع (عدالة التوزيع)، والممارسات التنظيمية التي تؤثر على أدراك العدالة من خلال نزاهة الإجراءات المتبعة من قبل المنظمة (العدالة الإجرائية)، كما إنها تؤثر على تصورات العدالة من خلال جودة المعاملة وتوضيح الأوامر الصادرة من قبل السلطة العليا (عدالة التعاملات) .(Gary J. Ruder, 2003)

ومن خلال الشكل في الصفحة التالية يمكن تصور العدالة التنظيمية وما سبق ذكره بصورة أوضح.



الشكل (2) تصورات العدالة التنظيمية

المصدر: (Gary J. Ruder, 2003)

المبحث الثاني: الصراع التنظيمي

مقدمة:

يعد الصراع جزءا من الطبيعة الإنسانية ، ويمتد إلى جميع مناحيها، فلا يستطيع احد أن يتجنب الصراع سواء في المنزل أو المكتب أو البيت، وقد أزاد الصراع التنظيمي بسبب الدمج والتداخل بين حياة العمل والحياة الخاصة بالفرد. (المدهون، 2011)

يواجه الفرد الكثير من صور الخلاف، الشقاق، النزاع، الصراع المتباينة في درجتها ومستواها، فعلى سبيل المثال قد يواجه الفرد صراعا مع ذاته بين طموحاته وقدراته واستعداداته وأهدافه، وقد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، كما قد يواجه أيضا صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لتفاعل الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة، ولعل تعامل الفرد مع هذه الأشكال المختلفة من الصراعات قد يولد اثأرا مختلفة على الفرد نفسه وكذلك على التنظيم. (عوض،2008)

ومن أثار وجود الصراع بين العاملين في المنظمات عدم استقرار هذه المنظمات، وخاصة تلك المنظمات تتكون في عضويتها من أفراد المجتمع، كما أنها تتعامل مع فئات المجتمع في نفس الوقت، مما يؤدي إلى تنافر أو تعارض مصالح هؤلاء الأفراد في بعض الأحيان لأسباب متعددة ومختلفة، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمات الإدارية.

ويرى الفيلسوف هيجل أن لكل فرد فكرة مضادة وان الصراع بينهما يودي إلى ظهور أفكار جديدة وهو يعد التغير بنفسه، ولذلك فان عملية إدارة الصراع تعتبر مهمة حيث يمكن لها أن تحيد الصراعات ايجابيا وتوجهها بالاتجاه الصحيح وتمنع وصولها إلى مرحلة الإدراك أو تعطيل وإرباك بالعمل، وبالتالي تعد الصراعات ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها حيث أنها قد تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سببا للهدم والتدمير. (جلدة، 2008)

ويترتب عن الصراع آثار مختلفة على كل من الفرد والمنظمة بحسب درجة شدة الصراع، فالصراع قد يكون ضار بالفرد والمنظمة، وقد يكون نافعا في حالة قدرة الإدارة على إدارته ضمن حدود مرغوبة.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.

الصراع لغة: أن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.(العميان،2010) أما اصطلاحا مأخوذة من الكلمة اللاتينية conflicyus وهي تعني التطاحن باستخدام القوة.(Awamlah, 2013)

ويختلف مفهوم المنافسة عن مفهوم الصراع حيث أن مضمون المنافسة هو التفوق على الغير بينما الصراع يرتكز على إلحاق الضرر بالآخرين.

هذا و تتعدد تعريفات الصراع التنظيمي وتتنوع بتعدد تعاريف الباحثين واختلاف تخصصاتهم ويمكن أن نورد بعضا منها:

حيث عرف (عوض،2008) الصراع التنظيمي : بأنه إجراءات يتخذها احد الأطراف أو بصدد اتخاذها وينظر إليها الطرف الأخر على أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية.

ويرى (جلدة، 2009) بأنه يمكن تعريف الصراع من وجهة النظر الإدارية بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاصلة والاختيار بين البدائل.

أما (القريوتي , 2009) فقد عرف الصراع التنظيمي على انه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف أخر بشكل يوثر سلبا على قدرة ذلك الطرف ويعيق تحقيق مصالحة وأهدافه وخدمة مصالحه.

ويعرف (عارف،2001) بان الصراعات ظاهرة إنسانية تختلف في أثرها ومداها بناءا على نمط التعامل معها حيث يمكن أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو وسيلة للتدمير والهدم.

ويعرف boulding الصراع التنظيمي على انه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر. (العميان، 2010)

أما (اللوزي وآخرون،2009) عرفوه على انه ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود أو تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في النادي أو في المدرسة وينتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الدور والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي والمعنوي.

ويعرف (عساف، 1994) الصراع التنظيمي بأنه يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة ويعبر عن حالة يصبح بها طرفا العلاقة متناحرين بالقدر الذي يرفض كل طرف فيهما الاعتراف بحق الوجود للطرف الأخر أو لما يمثله من قيم أو مصالح أو أهداف.

وأخيرا فقد عرف (Rahim, 2002) الصراع على انه عملية تفاعلية تتجلى في عدم التوافق، خلاف أو تنافر داخل أو بين الكيانات الاجتماعية, وكذلك أيضا أن الصراع قد يكون مقصورا على فرد واحد، الذي يتعارض في نفسه (في داخل الشخص نفسه الصراع).

و على ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث أن الصراع التنظيمي:

أ. إي أجراء يتخذه طرف ما بقصد الأضرار وتعطيل مصالح الفرد الأخر.

ب. أي أسلوب يتم من خلال تعطيل إجراءات وسير العمل.

ج. إن الصراع ظاهرة إنسانية وقد يترتب عنها إما نتائج ايجابية أو سلبية على مستوى المنظمة والفرد.

د. إن من احد مسببات الصراع التنافس على المصادر والأدوار المستقبلية.

هـ. إن الصراع نتيجة للعلاقات التي تسود المجتمع وبيئة العمل.

و. إن الصراع يمثل أعلى درجات التوتر بين الأطراف.

ز. تتعدد أشكال وصور الصراع فقد تكون بين الفرد نفسه أو بين الأفراد أو بين الفرد والجماعة أو بين الجماعات التنظيمية.

المطلب الثاني: الصراع التنظيمي في المدارس الفكرية.

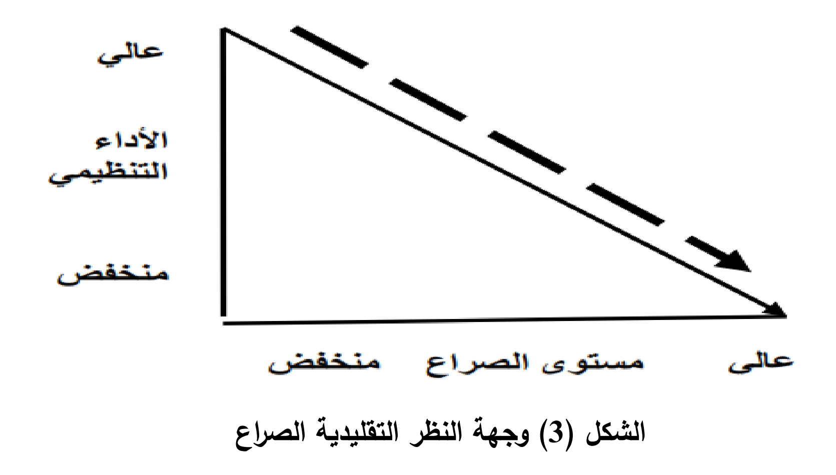
لقد اختلفت الآراء و جهات النظر في تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري وتم تحديد المراحل بما يلي:

1. المرحلة التقليدية:

أن النظرية التقليدية في الإدارة كانت تركز على عدم الاعتراف بالإنسان كقوة أساسية ومحركه تقود العمل وتوجهه نحو الإنتاج الأكفأ، حيث كانت ترى الصراع شيئا غير مرغوبا به ويجب التخلص منه أو تقليله إلى أدنى مستوى ممكن من خلال إتباع الأسس التي جاء بها كل من ماكس فيبر وهنري فايول وفريدريك تايلور، وتركز وجهة النظر للمدخل التقليدي بوجوب تجنب الصراع داخل المنظمة لأنه يعتبر مرض، وهو نتيجة وإفرازات لمشاكل شخصية وليست تنظيمية

وينتج عن ردود أفعال سلبية وغير سليمة، كما انه يجزى ويفرق إدراكات ومشاعر الأفراد و سلوكهم عوضا عن حشدهم جميعا لتحقيق أهداف المنظمة.(عوض،2008)

وكان ينظر للصراع على انه هدام و انه نتيجة غير جيدة ناتجة عن العديد من الأسباب أبرزها الاتصال السيئ والافتقار إلى الانفتاح والثقة بين الأفراد، أو فشل المدراء في الاستجابة لرغبات مرؤوسيهم وتطلعاتهم، وقد افترضت وجهة النظر التقليدية أن الأداء التنظيمي قد انخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع وهو ما يتضح من الشكل التالي:



الشكل (3) وجهة النظر التقليدية الصراع

المصدر:(المدهون، 2011)

2. مرحلة الفكر السلوكي:

يكاد التوجه في هذه المرحلة مطابقا لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم. (اللوزي وآخرون،2009) وقد تبنت المدرسة السلوكية أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحديد المستوى المقبول بما يخدم أهدافها في ظل طرقها القائمة. (شلابي، 2011)

واستمر السلوكيون في النظر إلى الصراع على انه أمر متعب ومرهق للإدارة ويجب عليها معالجته عند الشعور بوجوده داخل المنظمات، ويمكن إيجاز نظرة الفكر السلوكي للصراع من خلال ما يلي :

- أن الصراع أمر لا مفر منه.
- أن للصراع أسبابا متعددة ويمكن التعرف عليها عن طريق دراسة الموقف ككل.
- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير التنظيمي.
- أن الصراع يمكن أن يكون في صالح المنظمة.(السالم ،2009)

3. المرحلة التفاعلية:

نتيجة لعدم نجاح وجهات النظر السابقة في إدراك أهمية الصراع وفوائده للمنظمة، ظهر اتجاه ثالث وجديد وهو الاتجاه التفاعلي أو الشرطي. وترتكز وجهة نظر هذا الاتجاه على أن الصراع التنظيمي ليس ضارا أو مفيد في ذاته ولكن لا يمكن استبعاده من المنظمة. (السالم،2009)

ويرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي الحدوث في بيئة العمل، وهو ظاهرة لصحة المنظمة ومطلوبة، حيث أن وجود الصراع يحجب ديكتاتورية أفكار معينة وهو مؤشر على حيوية المنظمة ونشاطها، وبالتالي تقوم النظرة الحديثة للصراع على الافتراضات التالية:

أ. الصراع حالة يمكن لا تجنبها.

ب. الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.

ج. إدارة الصراع ممكنة من خلال استخدام الأساليب المتعددة في إدارة الصراع.

د. يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئا عاديا وطبيعيا وكذلك ضروريا للمنظمات. (القريوتي،2009)

وهذه النظرة الجديدة للصراع تحتوي على بعدين:

أ. البعد الأول: يمكن اعتبار الكثير من حالات الصراع في المنظمة كمؤثرات أو محفزات للأداء، واعتبارها وسيله مساعده لابتكار طرق وأساليب جديدة في تنفيذه الأعمال من قبل العاملين، وهذا السياق يؤدي إلى استخدام أفضل الوسائل لتنفيذ العمل في المستقبل، على انه يجب عدم استخدام هذه الطريقة بكثرة لأنها تؤدي في النهاية إلى نشر مفهوم الربح أو الخسارة في السلوك الإنساني الجماعي، وما لذلك من دلالات ضمنية غير مرغوبة.

ب. البعد الثاني: يتلخص بأنه يجب أن تتم إدارة الصراع وليس كبته أو كتمه، وقد أصبح الآن احد الأنشطة الأساسية المعاصرة للمدراء، وان قلة أو كثرة حالات الصراع في المنظمة ذات علاقة بالأداء التنظيمي للمنظمة حيث أن قلتها تودي إلى انخفاض حالات الإبداع والابتكار، و أن كثرتها وازديادها داخل المنظمة تودي إلى تدهور أداء المنظمة لأنها تستنزف طاقة الفرد. (عوض،2008)

و لمزيد من التوضيح تم إدراج الجدول التالي:

جدول (1) وجهات النظر في الصراع التنظيمي حسب المدارس الإدارية المختلفة

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب – دخيل	طبيعي	محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية شخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار – نافع	مفيد – ضار
أطراف الصراع	مثير للمتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
ردة فعل الإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: (سالم،2013)

المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي.

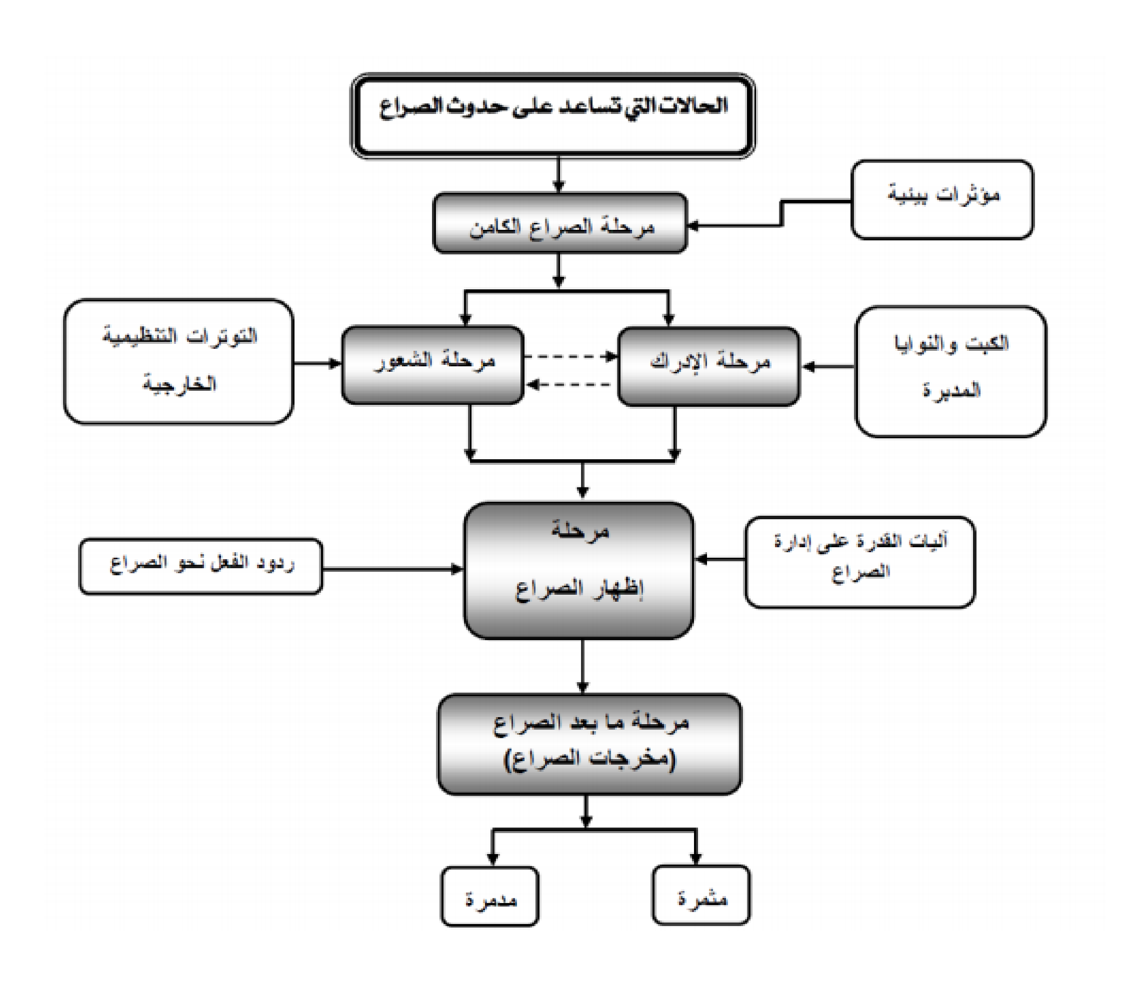
يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، وليس هناك اتفاق محدد حول هذه المراحل أو طبيعتها أو عددها إلا أن هنالك نماذج مختلفة ومن بينها نموذج pondy. (العميان،2010)

ويرى pondy أن الصراع يمر بخمس مراحل وهي :

1. **مرحلة الصراع الضمني:** والمتضمنة الظروف والتي تغذي الصراع كالتنافس على الموارد المحدودة أو الاختلاف في أهداف الأفراد أو الأقسام. (عوض،2008)
2. **مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة بلورة الشخص لموضوع وضرورة الاستجابة له بشكل ما وهنا يتم فهم سبب أو إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه. (جلدة،2009)
3. **مرحلة الشعور بالصراع:**في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح, حيث تتولد فيها أشكال متعددة من القلق الفردي والجماعي المشجعة والمحفزة على الصراع، وتكون الرؤية أكثر وضوحا عن طبيعته ومسبباته. (اللوزي وآخرون،2009)
4. **مرحلة الصراع العلني:** في هذه المرحلة يمارس الفرد أو المجموعة الصراع بشكل ظاهر للعيان يتبلور من خلال أنماط سلوكية متعددة ومتنوعة كالمجابهة والعداوات والمشاحنات العلنية التي تمنعها القواعد التنظيمية وقد يأخذ شكل عدم الاكتراث أو الطاعة العمياء للأنظمة والتعليمات كنوع من التمرد و العصيان. (عوض،2008)
5. **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** تبدأ في هذه المرحلة عملية أدارة الصراع، وعلى أدارة المنظمة أن تواجه المشكلة بشجاعة والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور المشاكل في المنظمة، حيث أن ذلك سينعكس ايجابيا من خلال زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد

والجماعات، أما أذا حاولت الإدارة قمع أو كبت الصراع أو قدمت حلول توفيقية غير شاملة فان ذلك سيزيد من حدة الصراع، والذي قد يختفي مؤقتا ولكن ما يلبث إلى أن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى وهكذا. (العميان، 2010)

وفي ما يلي رسم توضيحي يبين مراحل الصراع التنظيمي حسب نموذج pondy :



الشكل (4) مراحل الصراع التنظيمي حسب نموذج pondy

المصدر : (pondy,1980)

المطلب الرابع: خصائص الصراع التنظيمي.

هنــاك عــدة خصــائص أساسـية للصــراع التنظيمــي يمكــن أن نجملهــا فــي مــا يلــي: (شلابي،2011):

1. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، فبالتالي يعتبر الحوار هو الوسيلة المثلى من قبل الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ بالأهداف.
2. يعد التوتر بعدا أساسيا من أبعاد الصراع, وهو ما يطوي في ثناياه أمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض، وذلك من اجل إخضاع طرف واحد أو أكثر من الأطراف على الرضا ببعض الحلول التي لا يقبلون بها.
3. يمثل الصراع وضعا مؤقتا في المنظمات.
4. يـؤدي الصـراع إلـى فـرض أعبـاء وتكـاليف مرتفعـه علـى الأطـراف المعنيـة بـه طيلـة مـدة الصراع وهو ما يجبرها في النهاية على إنهاء الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
5. يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهتم كل طرف على إعاقة أهداف الطرف الآخر كما تبقى نتائج ومخرجات الصراع غير واضحة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

المطلب الخامس: مستويات الصراع التنظيمي.

بعد أن استعرضنا فيما سبق عن مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي فإننا سنقوم بتوضيح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية:

يقول (المغربي،1995) انه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين هما:

- **الأولـى:** إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فانه من واجب الإدارة التدخل لتخفيض مستوى الصراع للحد المرغوب به.
- **الثانية:** إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مطلوب فانه من واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل للمستوى المطلوب.

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات وهي:

1. مستوى الصراع المرغوب فيه.
2. مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.
3. مستوى صراع اقل من المرغوب فيه

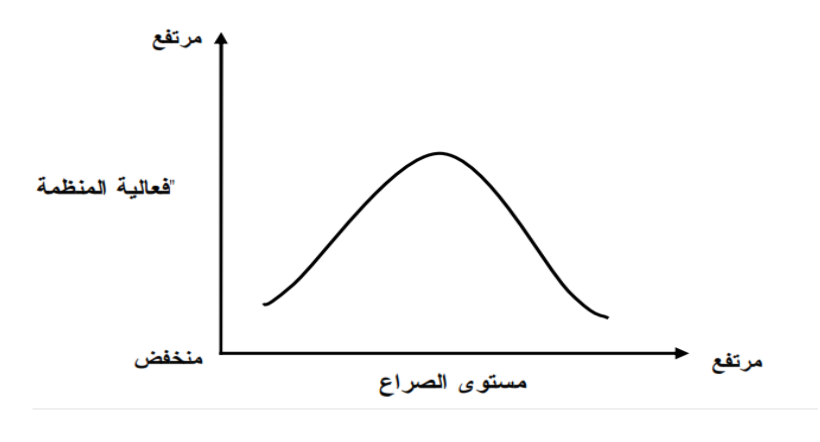
ويعتبر الحد الأمثل للصراع هو المستوى المرغوب به.

وفيما يلي جدول يوضح تفصيلا عن مستويات الصراع التنظيمي (شلابي،2011) حيث يقول أن الحد الأمثل للصراع هو المطلوب:

جدول (2) مستويات الصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لا مبالاة، جمود، بطء التأقلم ، نقص الأفكار الجديدة وغياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات ، تحرك ايجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق	منخفضة

وقد أشار (العتيبي ،2006) من خلال الرسم البياني أدناه العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها.



الشكل (5) العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها

المطلب السادس: أسباب الصراع التنظيمي.

ينشأ الصراع للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها وسنقدم شرحا وافيا لتلك الأسباب ومن أهمها:

1. نمط اتخاذ القرار بالمشاركة:

رغم أن تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالا لظهور التناقضات. والهدف الرئيس من استخدام هذا الأسلوب هو سماع وجهات نظر متعددة ومختلفة وتقديم بدائل أكثر للاختيار من بينها، ولكن ذلك يقود إلى ظهور التناقضات، ومن الامثلة على ذلك هو الصراعات التي تدور بين الموظفين والإدارة في بعض الجامعات، وبين الإدارة ومجالس الطلبة، حيث أصبحت إدارة الجامعة ترى في مثل الاختلافات ظاهرة طبيعية وحقا طبيعيا للطلبة والموظفين بالاختلاف. وهناك آليات واضحة للحوار تقوم على أساس الندية والاحترام المتبادل. (القريوتي،2009)

2. درجة الاستقلال الوظيفي:

حيث أن بروز ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المتنوعة في المنظمة واستعانة كل منها بالأخر سواء في الأداء الفني أو الخدمي، غالبا ما يقود إلى زيادة احتمال حدوث الصراع والعكس صحيح أي كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها فان احتمال حدوث الصراع يصبح منخفضا أو معدوما أحيانا. (عوض،2009)

3. التنافس على الموارد:

قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة والمتوفرة، (العميان،2010) وبالتالي فكلما كانت الموارد محدودة كلما احتدم النزاع وكانت فرصة الصراعات اكبر والعكس صحيح.

4. عدم الرضا عن العمل:

إن عدم رضا الشخص عن وظيفته أو عن موقعه داخل التنظيم الرسمي و الذي تحدده غالبا اللوائح والأنظمة يؤدي إلى ظهور وبروز إشارات ودلالات لعدم الرضا الوظيفي مثل الغياب عن العمل والتسيب، وعدم الإتقان للمهام المطلوبة، والى عدم التعاون والتفاعل مع الآخرين، وقد تتطور الأمور إلى ترك العمل خصوصا إذا ظهرت تناقضات تقود إلى عدم الإمكانية في الاستمرار في العمل.(جلدة،2009)

5. اختلاف القيم والأهداف:

حيث أن وجود أشخاص لديهم أهداف وقيم مختلفة ومتعددة سيؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقضات والمشاحنات، الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة للفرد والتنظيم، وكذلك فان الازدواجية العضوية بمعنى أنه كلما كان الفرد ينتمي لجماعتين تختلف أهدافهما أو يشغل وظيفتين مختلفتين يزيد من احتمال حصول التعارض. (اللوزي وآخرون، 2009)

6. تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إذا اختلفت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت، فان ذلك يودي إلى نشوء الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت من فرص حدوث الصراع. (شلابي،2011)

7. غموض الأدوار وعدم تحليل السلطات بشكل دقيق:

حيث أن ذلك يؤدي إلى إيقاع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف وإثارة التناقضات مع الزملاء بدل التعاون بينهم. (عارف،2001)

8. صعوبة الاتصال:

تشكل صعوبة الاتصالات وشدة تحريفها مصدرا مهما من مصادر الصراع، فالاتصالات المتبادلة (أعلى وأسفل) ستكون أكثر حساسية للتشويش والتزييف، كما أن سوء الاتصال بين الأقسام يقود إلى الصراع، فالمعلومات الناقصة والغامضة والمشوشة تكون سببا للصراع.(المدهون،2011)

9. الشخصية العدوانية:

بعض الناس يتعرضون للصراع أكثر من غيرهم، نتيجة طبيعتهم العدوانية واستمتاعهم الشديد بجلب المعاناة للآخرين، فمثلا الكثير من حراس السجون لديهم هذه الطبائع، كما أن بعض الناس يعانون من انخفاض تقدير المجتمع لهم، فيحاولون تعويض ذلك بمحاولة الحط من شأن الآخرين ويستغلون بيئة العمل في تحقيق ذلك.(المدهون،2011)

10. اختلاف الإدراك:

إن اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة وذلك لصلة المدركات بالأهداف والقيم.(جلدة،2009)

المطلب السابع: أنواع الصراع التنظيمي في الأدب الإداري.

تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بانجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات وحيثما يكون هناك تفاعل بين الأفراد فان ظاهرة الصراع والنزاع أصبحت حتمية وأمر لا مفر منه (حريم، 2013). ويؤخذ على المدارس التقليدية أنها لم تولي إلا اهتماما بسيطا للتعامل مع الصراعات، على اعتبار أن هناك طرق ووسائل متعددة لاختيار العمال والموظفين يمكن أن تسهم في اختيار عمال أكثر انضباطا والتزاما بالسلوك التنظيمي وان حل الصراعات يتمثل بمن

يسببونها بالفصل من العمل أو إنهاء الخدمات وكذلك النظرة العدائية للجماعات غير الرسمية وضرورة التخلص منها ، أما النظريات الحديثة فقد أشارت أن تلك الصراعات التي قد تحدث هي ظاهرة إنسانية وان الإدارة الناجعة الكفوؤة هي القادرة على إدارة مثل تلك الصراعات وتكون لصالح المنظمة. (القريوتي، 2009)، وأهمية استثمارها بصورة ايجابيه ولصالح المنظمة خصوصا إذا تمت إدارتها بالصورة الصحيحة والقادرة على استثمار الأبعاد التي تباعد في تحقيق فاعلية المنظمة، و يمكن تشخيص الصراع على انه حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة أو الأفراد أو الجماعات نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الإفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات. (حمود،2002)

واختلف الباحثين في بيانهم لأنواع الصراع التنظيمي أو أشكاله داخل المنظمات، وأغلب الدراسات عرضت لأنواعه باختصار وذلك بسبب التباين في النظرة إليه وهذه التصنيفات هي حسب دراسة (Awamlah, 2013)

الجدول (3) : أشكال الصراع التنظيمي داخل المنظمات

<table dir="rtl">
<tr><th>حسب أطرافه</th><th>حسب اتجاهاته التنظيمية</th><th>حسب المستوى</th><th>حسب آثاره</th><th>حسب التنظيم</th><th>حسب التخطيط</th><th>حسب مصادره</th></tr>
<tr><td>الصراع داخل الفرد</td><td rowspan="2">الصراع الرأسي</td><td rowspan="2">مستوى الصراع المرغوب به</td><td rowspan="2">صراع آثاره سلبية</td><td rowspan="2">صراع منظم</td><td rowspan="2">الاستراتيجي"المخطط"</td><td>الانفعالي</td></tr>
<tr><td>الصراع بين الأفراد</td><td>من أجل المصدر</td></tr>
<tr><td rowspan="2">الصراع بين الفرد والجماعة</td><td rowspan="3">الصراع الأفقي</td><td rowspan="2">مستوى الصراع الأعلى من المرغوب به</td><td rowspan="3">صراع آثاره إيجابية</td><td rowspan="3">صراع غير منظم</td><td rowspan="3">غير المخطط</td><td>من أجل الفهم</td></tr>
<tr><td>من أجل الأهداف</td></tr>
<tr><td>الصراع بين الجماعات</td><td>مستوى الصراع الأدنى من المرغوب به</td><td>الفكري</td></tr>
</table>

وقد قام الباحث بدراسة الصراع حسب أطرافه في المؤسسات الحكومية الأردنية بغض النظر عن مستواه أو آثاره أو حسب التنظيم أو حسب التخطيط أو مصادره.

1. الصراع داخل الفرد:

يحدث هذا الصراع لدى الفرد نتيجة لعدم قدرته على تحقيق أهدافه، أو لتنوع الأهداف التي يسعى إليها الفرد، وعدم استطاعته على وضع أولويات محدده لأهدافه، وقد يكون سبب الصراع داخل الفرد نتيجة لتعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد، ويشمل ذلك المهام والواجبات التي يقوم بها الفرد، أو نتيجة لغموض دور الفرد نتيجة عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفة الفرد أو عدم وضوح العلاقة بينه وبين بقية الأفراد (عبد الباقي،2005)، كما يحدث هذا الصراع عندما يفرض على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته لكنه مفروض عليه اختيار أحد البدائل، ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

أ. صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وايجابية في نفس الوقت, أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعلية اختيار واحد منها (اللوزي وآخرون،2009) ويأخذ أحدى الصور التالية:

- الصراع بين هدفين ايجابيين: في هذه الحالة يواجه الفرد مشكلة الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن يستطيع تحقيقهما سويا ويزداد الموقف تعقيدا وصعوبة أذا كان الهدفان ينطويان على نفس الأهمية بالنسبة للفرد، فعلى سبيل المثال عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو نقله لقسم آخر، ويعتبر هذان الخياران بالنسبة للفرد هدفان مرغوبان وايجابيان، فهو يرى انه القسم الأخر قد تتاح له فرصا جديدة للترقية

والتطور ولكن سيفقد زملائه القدامى والجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه في وظيفته الحالية. (العميان،2010)

- الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يقع على الفرد اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي نتائج سلبية والفرد قد يلجا إلى عدم الاختيار تجنبا لحدوث مشاكل جديدة وأحيانا يتوجب على الفرد اختيار احد البدائل، فالشخص غير السعيد في عمله قد يقرر أما أن يترك العمل، وهذا ينعكس عليه سلبا نتيجة لانقطاع موارده المالية، وأما أن يبقى في العمل وما زالت المشكلة موجودة. (السيسى،2009)
- الصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي: يحدث ذلك عندما يقوم الفرد بتحقيق هدف يرغب به، ولكن في نفس الوقت يتردد نتيجة لبعض النواحي غير المرغوب فيها. (القريوتي،2009)

ب. صراع الدور:

يودي الأفراد ادوار متعددة ومختلفة داخل المنظمة, والأسرة,والمجتمع، وهي تختلف باختلاف الزمان والمكان ، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء, وفي الأسرة تتكون من أفراد الأسرة والأهل والأقارب وأصدقاء الأسرة والجيران وفي المجتمع تتكون مجموعات الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والاجتماعية والرياضية والاجتماعية، ولكل مجموعة من هذه المجموعات توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب وتتعارض هذه التوقعات وهذا يكون سببا لظهور ما يسمى بصراع الدور .(اللوح ،2008)

ويرى العميان (2010) أن صراع الدور في المنظمة يعود إلى تحطيم القاعدتين التقليديتين وهما وحدة وتسلسل الأوامر، وينتج عنه عدد من الآثار السلبية كانخفاض الرضا الشخصي

وانخفاض في فعالية المنظمة. ومن الملاحظ أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة هي من تملك القدرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة مثلى وأكثر من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة.

ومن الأمثلة على صراع الدور داخل المنظمة هو ملاحظ أو رئيس العمال "foreman" فالإدارة تنظر إليه كأحد أفرادها وعينها على العمال والقادر على ضبطهم وتوجيههم، بينما ينظر إليه العمال على انه فرد منهم سيهتم بهم وسيقوم بإرسال طلباتهم واحتياجاتهم والمدافعة عن حقوقهم عند الإدارة كالأجر والعلاوة والترقية.

ج. مشكلات العمل:

نتيجة لوجود بعض المشكلات بالعمل فان الفرد سيشعر بتعارض وتوتر داخلي ومن الأمثلة على تلك المشكلات:

- عدم تمكن الأفراد من تحديد المشكلة.
- عدم فهم مسببات المشكلة والعناصر المكونة لها.
- عدم القدرة على إيجاد الحلول البديلة.
- انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين.
- التداخل والتشابك بين بعض أساليب وإجراءات العمل.
- طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الشركة.(حريم،2013)

2. الصراع بين الأفراد:

يحدث هذا النوع من الصراع والنزاع والخلاف أو الخلاف بين فرد وآخر وبين مجموعات أفراد أخرى نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة للاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم ودافعهم وتنشئتهم الاجتماعية. (الخالدي،2008)

ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع كما أشار إليها (شلابي،2011):

أ. الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

ب. الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

ج. الصراع بين العامل والمشرف

د.الصراع بين العامل والعامل.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد, نموذج يعرف باسم نافذة جو هاري The johari window نسبة إلى Harry Ingham و Joseph Lauft ويوضح الشكل رقم (6) هذا النموذج :

الفرد يعرف الآخرين	الفرد لا يعرف الآخرين
1	2
3	4

شكل رقم (6) نافذة جو هاري

من الشكل السابق يلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين يمكن استعراضها كما يلي:

الحالة الأولى:

الفرد يعرف نفسه والآخرين. وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات. (شلابي،2011)

الحالة الثانية:

الفرد يعرف نفسه فقط . وتكمن المشكلة هنا في عدم تمكن الفرد من معرفة مشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم، وهنا فان الفرد يعاني من الخوف والصراع الناتج عن عدم قدرته وتمكنه من التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين لذلك فان ذلك سيجعله ذو سلوك مترددا وحذرا في التعامل معهم. (العميان،2010)

الحالة الثالثة:

قد تتوافر معلومات هنا عن الآخرين، و لكن الفرد لا يعلم ما يخصه من معلومات، مما ينعكس على شعوره حيث انه قد يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانعزال بعيدا عن زملائه في العمل. (العميان،2010)

الحالة الرابعة:

وهي تعتبر أسوأ الحالات حيث يزداد عدم الفهم وسوء الاتصال فتظهر نتائج الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبشكل عام فان الصراع ينشأ بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد و إجراءات العمل أو لأسباب شخصية مثل حب السيطرة. (شلابي،2011)

3. **الصراع بين الفرد والجماعة:**

ينشأ هذا النوع من الصراع بسبب عدم قدرة الفرد على مطابقة معاير الجماعة، فإما أن يتكيف ويتفق مع معايير الجماعة أو تبدأ محاولات التأثير عليه (الضغوط) من قبل الجماعة أو أفرادها من خلال عدة آليات تقود إلى دخول الفرد في صراع مع الجماعة، حيث لكل جماعة قواعد تنظيمية وأنماط سلوكية ملزمة لأفراد الجماعة فإذا ما تعارضت مع أهداف الفرد أو مورست عليه ضغوط بهدف إلزامه بمقتضيات التنظيم الجماعي ،فإن الفرد يكون مدفوعاً إلى الدخول في صراع مع الجماعة . وهذا النوع من الصراع لا يستمر لفترات طويلة (Awamlah, 2013) .

4. الصراع بين الجماعات التنظيمية:

تتكون المنظمة من عدد من الجماعات الرسمية وغير الرسمية بغض النظر عن أسباب تكوينها وهي:- المجموعات الوظيفية: أي الوحدات الإدارية التي تشكل الهيكل التنظيمي وفرق العمل : التي تشكل لإنجاز عمل محدد وفرق الميول والصداقة: التي تتشكل بسبب الترابط في الاهتمامات والمعتقدات أو الأنشطة. واللجان: هي فرق عمل مؤقتة تضطلع بدراسة موضوع محدد والجماعات غير الرسمية: هي التي تنشأ تلقائياً بين الأفراد بناءً على المصلحة المشتركة لهم (المغربي،1995).

ويمكن يمكن تعريفه بأنه الصراع الذي ينشا بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسين:

أ. الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشا بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة. (شلابي،2011)

ب. الصراع الراسي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشا بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.(العميان،2010)

ج. الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين:

ويحصل بين الاستشاريين والتنفيذيين لاسيما حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل انجازه المطلوب. (حمود، 2002)

5 . الصراع بين المنظمات:

يحدث هذا الصراع بصورة شائعة بسبب المنافسة بين هذه المنظمات الخاصة. و يمكن أن يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على الموارد والمصادر التي ستساعدها على القيام بأعمالها، فالجامعات مثلا تتنافس للحصول على أفضل نوعية من الطلبة والمدرسين والموارد وتتنافس كليات المجتمع هي الأخرى للحصول على اعتماد وزارة التعليم العالي لها بشكل يمكن طلبتها من متابعة دراستهم في الجامعات الأردنية والخارجية مما يشكل مصدر قوة واستقرار لتلك الكليات، لان ذلك سيتيح لها فرصة استقطاب اكبر عدد من الطلبة، و يوفر لها موارد اكبر تمكنها من تحسين العملية التربوية الممثلة بافتتاح البرامج الأكاديمية المتطورة والمتنوعة وتوفير أفضل المختبرات والتجهيزات الإدارية والعلمية واستقطاب أفضل الكوادر الإدارية والتعليمية المدربة والمؤهلة وبالتالي تساعدها على تحقيق مكاسب مادية أيضا. (القريوتي،2009) وهذا النوع من الصراع مستثنى من هذه الدراسة كونها تناولت الصراع الداخلي في المنظمات حسب اطرافة.

المطلب الثامن: نماذج الصراع التنظيمي.

لقد حاول العديد من الباحثين وضع عدة نماذج لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي وهي:

1. نموذج عملية الصراع:

يرتكز هذا النموذج على فهم ظاهرة الصراع من خلال القيام بدراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها وبالتالي تصبح عملية الصراع عملية مستمرة، ويعد هذا النموذج ذو فائدة ايجابيه عندما يكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي والتدخل مباشرة بتلك الأحداث. (شلابي،2011)

2. النموذج الهيكلي للصراع:

يحاول هذا النموذج التركيز على الضغوط والقيود التي تسهم في تشكيل موقف من الصراع حيث يعد سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لتلك الضغوط وهناك أربع مجموعات من العوامل التي تشكل موقف الصراع:

أ. النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منها.

ب. البيئة المحيطة والتي ينشا منها الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع، ومن أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان وضغوط المجموعات الأخرى المحايدة.

ج. هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينها.

د. القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما.

ويطلق على هذا النموذج اسم النموذج الهيكلي نظرا لان هذه الضغوط والقيود تكون ثابتة نسبيا نوعا ما أو تتغير بشكل بطيء ويعتبر هذا النموذج مناسبا في حالات الرغبة في إعادة هيكلة الموقف ألصراعي لتسهيل أنماط سلوكية معينة. (الخالدي، 2008)

3. نموذج النظم:

يستند هذا النموذج على أساس أن الصراع قد يكون له نتائج ايجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه،ويتكون نظام الصراع من ثلاث عناصر هي:

أ. مدخلات النظام وتتمثل في مصادر الصراع، ومن بينها التنافس على الموارد الندرة وتعارض أهدافها.

ب. الطرق و الأساليب المتنوعة و المستخدمة في التعامل مع الصراع.

ج. مخرجات النظام وتتمثل في نتائج الصراع سواء كانت ايجابية أو سلبية. (شلابي، 2011)

المطلب التاسع: أثار الصراع التنظيمي.

1. الآثار الايجابية

أن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالأثر الايجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة، ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، وعليه فان الصراع يفيد المنظمة ويعد عنصرا فعالا في التغيير، وعلية فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار انه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الايجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

أ. يفجر الصراع التنظيمي الطاقة الكامنة لدى الأفراد ويبرز القدرات التي لا تبرز في ظل الظروف الاعتيادية. (العميان،2010)

ب. تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى الحلول ألابتكاريه ألخلاقه.

ج. يعمل الصراع على إشباع الحاجات النفسية للإفراد، والتخلص من حالات الإحباط والكبت لدى الأفراد. (عبد الباقي،2005)

د. شحذ الهمم للابتكار واثبات الوجود.

هـ. تهيئة فرص للنقاش وذلك لتسهيل التغيير نحو للأفضل. (عوض،2009)

و. يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع.

ز. قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

ح. يعمل على زيادة الإنتاجية والنمو. (شلابي،2011)

ط. الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال. (العميان،2010)

2. الآثار السلبية:

أشار أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، والذي قد يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويذهب تأثيره على الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة والصراع التنظيمي مهما كانت أسبابة فانه سيترتب عنه أثارا سلبيا وتقود إلى الاختلال الوظيفي في عمل المنظمة، ومن تلك الآثار السلبية التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وعدم القدرة على اتخاذ القرارات والتي توثر على إنتاجية المنظمة أو تخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة وذلك لاحتياجها لزيادة طاقتها الإنتاجية لتبقى على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، (العميان،2010). ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

أ. انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

ب. انخفاض الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل. (اللوزي وآخرون،2009)

ج. يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات و الأقسام وبذلك يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق والتعاون فيما بينها ، وبالإضافة إلى ذلك فانه يشتت الانتباه و يخفض الطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها.(شلابي،2011)

د. ارتفاع معدلات دوران الوظائف.

هـ. ضعف الانتماء للمنظمة.(عوض،2009)

و. الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي سيقود إلى الإحباط وعدم التأكد وعدم القدرة على الحزم وفقدان في الثقة.

ز. انه لمرض لصحة المنظمة وهو يعبر عن عدم وجود مهارات قيادية. (العميان،2010)

المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الأول: أدارة الصراع التنظيمي.

هناك اعتراف من كافة المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراع يعد سمه من سماتها في وقتنا الحاضر، ولذلك كان لابد من البحث عن الأساليب الملائمة لإدارة هذا الصراع من حيث عدم حدوثه وعلاجه في حالة حدوثه. (عبد الباقي،2005)

ويمكن تعريف مفهوم إدارة الصراع على المستوى التنظيمي الطريقة أو الآلية أو الإستراتيجية التي يتبعها المدير المسئول ويستطيع من خلالها التوصل إلى حلول للصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم أو بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم الإداري لان الصراع إذا تمت إدارته بصورة ناجحة وفاعله تحول إلى ظاهرة ايجابيه تقود إلى الإبداع والمنافسة الشريفة وتنوع الاجتهاد والذي بدوره يعود بالفائدة على العاملين وعلى المنظمة. (عوض،2009)

وقد أشار (العميان،2010) انه يمكن إدارة الصراع بشكل ايجابي وفعال من خلال مراعاة النقاط التالية:

1. تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه

من الأهداف التي يجب على الإدارة أن تعمل على تحقيقها عند إدارة للصراع التنظيمي، الوقوف على المسببات الحقيقية للصراع ، وذلك من اجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تقوم بتهدئة الصراع دون القيام بمعالجة الأسباب الحقيقية التي نشأ عنها.

2. التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.

وذلك من خلال جمع جميع الأفكار وإجراء عملية تكامل بينها وذلك بدلا عن محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط ، لان الحل الوسط لا يعتبر حلا مقنعا للصراع، لذلك فان الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، من خلال استخدام الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

3. التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

أن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

4. محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.

يجب أن يبقى عند الإفراد العاملين مقدارا صحيا من التوتر، والتوترات هنا تقنن بشكل ايجابي و يخدم منفعة المنظمة.

المطلب الثاني :أساليب واستراتيجيات أدارة الصراع التنظيمي.

يمكن القول بان الاجتهادات الخاصة بكيفية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة ما زالت قائمة وقد تطورت بشكل واضح خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي، وتزايد تأكيد الدراسات الميدانية في الإدارة على أن للصراع التنظيمي تأثيرا واضحا في مستوى أداء المنظمة.

فبعد أن كانت الاستراتيجيات الأساسية لحل الصراع أو إدارته تقتصر على استخدام القوة المفرط هاو التهديد أو كلتيهما سويا وذلك من اجل قمع الصراع أو حسمه أو تسكينه أو تلطيفه أو التخلص منه نهائيا، لذا فقد انصبت الاهتمامات الحالية للإدارة إلى النظر للصراع على لا يمكن الهروب منه وان التعارض التنظيمي مرده ظواهر تنظيمية عامة وشاملة داخل المنظمة كما أن

الصراع قد يكون ذو اثر ايجابي ويساهم في زيادة م كفاءة وفاعلية المنظمة بشكل عام وليس عكس ذلك. (عوض،2009)

ويمكن تعريف استراتيجيات إدارة الصراع على أنها نشاطات معرفية أو قد تكون سلوكية، تهتم بالمهارة وغالبا ما تختص باختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع واقع الصراع التنظيمي. (سالم،2013).

وقد حاول علماء السلوك والمفكرين والباحثين على إيجاد أساليب لإدارة الصراع التنظيمي، وعلى الرغم من التعدد الحاصل، إلا أننا قمنا بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1. **المجموعة الأولى: أيجاد أهداف عامة مشتركة.**

يمكن تحديد نقطة البدء في حل الصراعات الموجودة داخل المنظمة من خلال إيجاد أرضية مشتركة تستفيد منها الأطراف المتصارعة، فإذا وجدت صراعات بين مجموعة من الأفراد، تستطيع الإدارة أو الشخص القائم بحل الصراع أن يقوم بالبحث عن أرضية مشتركة أو أهداف عامه مشتركة لا يمكن لطرف واحد أن يحققها بمفرده، بل أن تتوفر روح التعاون بين جميع أطراف الصراع بغية تحقيق هذه الأهداف. وما لا شك فيه أن تحقيق هذه الأهداف سوف يساهم في إيجاد روح التعاون والتفاهم والارتباط بين الأطراف المتصارعة والمتنازعة، وبالتالي يبدأ الصراع في الانحسار التدريجي.

ويمكن استخدام أسلوب استخدام أهداف عليا مشتركة كاستراتيجيه لمواجهة عدو مشترك، فبدلاء من التصارع على الأهداف الخاصة بهم، وعدم الاهتمام بأهدافهم العامة المشتركة والتي ستصبح في ظل هذه الوضع الراهن عرضة لعدم التحقيق نتيجة لوجود عدو مشترك، وعلى المجموعتين أن توجه جهودها صوب العدو مشترك، والذي أذا انتصر عليهم سوف يؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهدافهم الخاصة والعامة.(المدهون،2011)

2. المجموعة الثانية: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي.

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

أ. إحالة الصراع إلى شخص مختص أو مستشار يسهم في معالجة الصراع من خلال تحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.

ب. تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، بحيث تعتمد على نفسها، لان إمكانية حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند ترتفع درجة الاعتمادية المتبادلة فيما بينها.

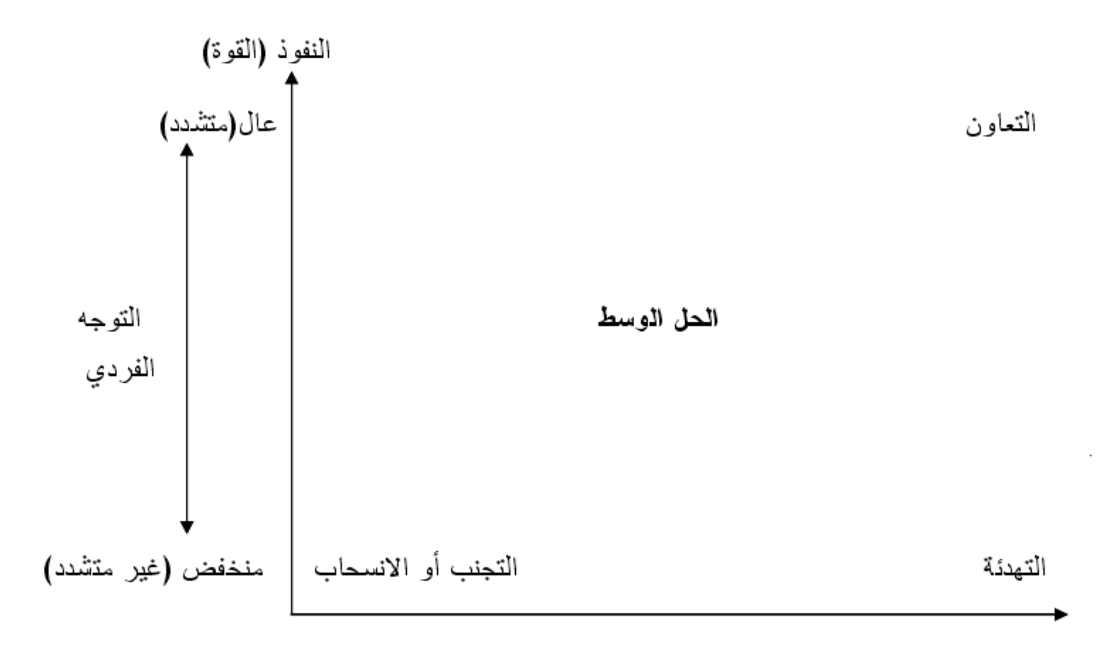
ج. تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يسهم في إكسابهم خبرات جديدة.

د. إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات و أقسام المنظمة. (العميان،2010)

3. المجموعة الثالثة: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي.

ساهمت دراسات علماء السلوك الإنساني بالتوصل إلى طرق متعددة لمعالجة وإدارة الصراع، وذلك وفقا لمدى يبديه أو يقدمه طرف الصراع نحو التعاون مع الطرف الآخر، ومراعاة مصالحه، أو نحو تحقيق مصالحة الخاصة دون الاكتراث بمصالح الطرف الآخر، ويمكن تعريف هذا النوع من السلوك من خلال اعتباره سلوكا ايجابيا يسلكه فرد تجاه الطرف الآخر للتأثير عليه بغية قبول وتنفيذ شيء معين أو قبول وجهة نظر معينة. وممارس هذا السلوك يكون مقتنعا بصحة ما يراه. ويسعى من خلال الحجة والمنطق والبيان اللفظي وغيرها من الأساليب سعيا منه للتأثير على الطرف الآخر. و يتميز ممارس هذا السلوك أيضا بأنه يجيد التحدث بلباقة، حاسم، وواثق من نفسه و يبادر إلى طرح رأيه و يؤكد عليه ويسعى جاهدا لإقناع الآخرين به. وان فشل في تحقيق هدفه فانه فقد يتحول إلى شخصية عدوانية.ويستطيع المدير الذي يتميز بقد عالي من الحجة والمنطق أن يكون مبادرا في معالجة إي صراع قد ينشب بين مرؤوسين له. فيجمع بين طرفي أو أطراف الصراع ويربت على كتف كل منهما (منهم) قائلا على سبيل المثال " أنا واثق إنكما ستستطيعان

حل المشكلة بالعقل والتفاهم". ويثابر ويستمر في جهده حتى أن يلطف الصراع أو يحله تماما. ومن خلال الرسم التوضيحي أدناه نقدم خمس أنماط أو أدوات لإدارة الصراع التنظيمي.



الشكل (7) أدوات لإدارة الصراع التنظيمي

المصدر: (مصطفى،2000)

1. أسلوب التعاون:

وهي تتمثل بالجهود التي تبذل بهدف تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم منسجمة وليست متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض، لذلك فانه من الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلاف الموجود بينهم علانية وبصورة واضحة وصريحة، الأمر الذي ينصب على توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المتصارعة أي العمل معا بصورة ابتكاريه للوصول إلى تسوية أو حلول اتفاقيات تعود فائدتها بالنهاية على جميع الأطراف. (عوض، 2009) ويسعى كل طرف لمقابلة احتياجات و مصالح الطرف الأخر وذلك من خلال القيام بعملية التعاون وعدم التشدد والأخذ بعين الاعتبار أن الطرف الآخر قادر على التعاون، وتعد هذه الإستراتيجية المثلى في حال عندما لا يعاني طرفي أو أطراف الصراع من ضغوط الوقت. (سالم،2013)

2. أسلوب التجنب:

وهو يعبر عن اهتمام متدن بالذات والاخرين ، اي انسحاب الفرد وهروبه من مواجهة الصراعات وحل المشكلات، وتسمى هذه الاستراتيجية أنا اخسر وغيري يخسر، حيث يكون المدير على علم بحقائق الصراع بشكل تام واطرافه و اسبابه لكنه يهمل الموقف الذي ابرز ذلك الصراع لكي يبقى في مأمن عن الصراع ، وبالتالي يكون الحل هنا هو بعدم حل المشكلة أو تناسيها أو تجاهلها كما لو أن (الزمن كفيل بحلها) أو أنها ستحل تلقائيا، الا ان هذا الاسلوب يعد غير ملائم في التعامل مع الصراعات التنظيمية، لانه في النهايه سيؤدي الى تفاقم وتطور الصراعات الى درجة قد يستحيل حلها او الحد من اثارها السلبية. (سالم،2013)

3. أسلوب التهدئة (التنازل)

يسمى أيضا بجبر الخواطر وترضية النفوس والتنازل، ويشير هذا الأسلوب إلى أن الصراع يمكن حله من خلال التعاون والتساهل، حيث يكون موضوع الصراع ليس ذو أهمية بالنسبة إليك وتعمل على أرضاء الطرف الآخر لكي لتحتفظ معه بعلاقات منسجمة ومتوازنة.بان تتقبل وجهة نظره وتسعى لاسترضائه. (مصطفى،2000)

4. أسلوب القوة- السلطة الرسمية:

يتم من خلال هذا الأسلوب إنهاء الصراع باللجوء إلى استخدام أسلوب القوة ، فالهدف ينصب على معالجه الصراع بأسرع وقت ممكن ، ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في المنظمة، وإقحام شخص مسئول من مركز إشرافي أو قيادي للتدخل مع أطراف الصراع لحل الموقف وإعطاء الأوامر بإنهاء موضوع الصراع، ووضع الحل الملائم. (القريوتي، 2009) أو سياسيا من خلال القيام بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة. (الخالدي، 2008)

5. أسلوب الحل الوسط.

يمكن أن نطلق على هذا الأسلوب طريقة خذ وأعط بحيث يكون مستوى الاهتمام بالآخرين معتدلا وكل طرف يجب عليه التنازل عن شيء ذو قيمة وقد يتم اللجوء لإقحام طرف ثالث أو إجراء المفاوضات والتصويت ويعد الأنسب في حال امتلكت الأطراف المتصارعة قوة متعادلة(حريم،1997)، أو عندما لا يجد المدير وسيلة أخرى تقود إلى اتفاق منطقي ومقبول من قبل جميع الإطراف نظرا لقلة البدائل ومحدوديتها. (سالم،2013)

أما Luthans فقد قسم استراتيجيات تسوية الصراع إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1. إستراتيجية خاسر – خاسر: وتأخذ عدة أشكال ومنها المساومة أو اتخاذ موقف وسط أو تقديم رشوه لأحد الطرفين أو اللجوء إلى التحكيم من خلال طرف ثالث أو اللجوء للقوانين والأنظمة السائدة في المنظمة.
2. إستراتيجية رابح – خاسر: وهنا يلجا احد أطراف النزاع إلى حشد جميع موارده وإمكانياته وطاقاته للفوز والانتصار وتأخذ أشكال عدة كعلاقة الرئيس بالمرؤوس ومواجهة التنفيذي مع الاستشاري وعلاقة الاتحادات مع الإدارة.
3. إستراتيجية رابح – رابح: ويتم من خلالها التوجه نحو حل المشكلة بدلا من الكسب وهي تعتبر الأكثر قبولا. (حريم،2013)

الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع:

أشار (القريوتي، 2009) إلى عدة آليات يمكن للمنظمات إتباعها في إدارة الصراعات وهي كالآتي:

1. التأكيد على أولوية الأهداف العليا من خلال أعطاء الأولوية للهدف العام مما يساعد في توجيه نظر الجميع نحوه ويحجم الصراعات.

2. العمل على تقليل العلاقات بين الوحدات الإدارية التي قد يودي التداخل فيما بينها إلى نشوب الصراع.
3. العمل على توفير الموارد للجميع وبصوره متاحة لان ندرتها تعتبر من أهم مسببات الصراع.
4. اللجوء إلى التشاور وأسلوب الاتصال والبحث عن القواسم المشتركة كطريقة لحل النزاعات.
5. استخدام وإيجاد أساليب تساعد على الاستئناف والتظلم مما يساعد على تخفيف الشعور بالمرارة.
6. توحيد الآلية المستخدمة في توزيع المكافآت مما يعكس ايجابيا على شعور الموظفين بالعدالة.
7. العمل على دمج الوحدات المتصارعة حيث قد يجبرها ذلك على إيجاد قواسم مشتركة للتعايش.
8. إجراء المسوحات من اجل التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين والتعرف على المشكلات التي يواجهونها وطرق معالجتها.
9. الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات وذلك من خلال إيجاد أقسام أو وحدات إداريه تهتم بالتنسيق بين الدوائر المختلفة كاللجان والمجالس.

المبحث الرابع: العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي:

إن ما يحدث من تفاعل بين العاملين داخل المنظمة، يمكن أن يكون سببا في حدوث نوع من أنواع الصراع بينهم وقد يؤدي هذا الصراع إلى توليد إحساس بعدم عدالة المنظمة خاصة في الحالات التي يصل فيها بين الأفراد والجماعات التنظيمية إلى الحد الذي لا يمكن السيطرة عليه أو الاستفادة من جوانبه الايجابية. (زايد،2006)

فقد أشارت دراسة رفاعي (2009) إلى وجود علاقة ارتباط طرديه بين المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية وأبعادها وبين أساليب إدارة الصراع الأكثر تعاونا من ناحية وبين المستوى المنخفض للعدالة التنظيمية وأبعادها وأساليب إدارة الصراع الأقل تعاونا من الناحية الأخرى. كذلك توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصراع يقل في حالة إتباع الأفراد للأساليب الأكثر تعاونا في أدارة الصراع بينما يزيد مستوى الصراع في حالة إتباع الأفراد للأساليب الأقل تعاونا في إدارة الصراع.

كما وقد أشارت دراسة (Awamlah, 2013) إلى انه يمكن الاعتماد على العدالة التنظيمية في تفسير مستوى الصراع التنظيمي وقد وجد الباحث أدلة قويه تشير إلى هشاشة العدالة التنظيمية في الإدارة الحكومية وارتفاع مستوى الصراع التنظيمي فيها.

كما وقد أشارت دراسة (Rahim, Manager & others, 2000) إلى تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية والأساليب التي يستخدمها المشرفون في إدارة الصراع والتضارب ومواجهة الصراع مع المرؤوسين . وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، التوزيعية، التعاملات) لها تأثير ايجابي واضح في أساليب إدارة الصراع (التعاون، والمساومة، التجنب) وتأثير كبير على الأسلوب التكاملي في إدارة الصراع ، وكذلك وجود ارتباط ايجابي بين عدالة التوزيع وأسلوب التجنب في إدارة الصراع.

كما وقد أشارت دراسة السبيعي (2012) إلى أن درجة تطبيق العدالة بأبعادها كان متوسطا كما وقد اتضح أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع جاءت جميعها بدرجة متوسطة و يوجد هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وأبعادها وبين كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع باستثناء أسلوب الإجبار.

وبناء على ذلك يمكن القول أن العدالة التنظيمية ترتبط ارتباطا طرديا أو عكسيا مع متغيرات الصراع المختلفة ومع استراتيجيات إداراته المتعددة والمتنوعة.

الفصل الثالث

منـهجية الدراسة

- المقدمة.
- المبحث الأول: منـهج الدراسة ومجتمعها وعينتـها.
- المبحث الثاني: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلـها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة:

تستهدف الدراسة الميدانية التعرف على اثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إداراته، ويتناول الباحث في هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينتها، الأداة المستخدمة، طريقة إعدادها، صدق وثبات أداة الدراسة، كما يتضمن طرق الحصول على المعلومات والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في نتائج الدراسة، وبناءاً على ما تقدم فإن هذا الفصل سيتضمن:

المبحث الأول: منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة.

يَعْمد منهج الدراسة إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة وإيجاد التفسير العلمي والإستنتاج على ضوئِهِ, سعياً في تحسين وتطوير الواقع، كما اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على المعلومات الكافية والدقيقة عن أثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته ومن ثم تحليلها وتفسيرها بما يخلص إلى تحديد مؤشرات معالجة مشكلة الدراسة, وبالتالي الإجابة عن تساؤلاتها.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.

يتمثل مجتمع الدراسة من المؤسسات الحكومية الأردنية حيث بلغ حجم المجتمع (9) مؤسسات حكومية تم توزيع أداة الدراسة عليها وقد استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة، وتم توزيع (347) استبانة، وبعد تدقيق الاستبيانات تبين أن عددها الصالح لغايات التحليل الإحصائي هو (294) أي ما نسبته 14% مثلت عينة الدراسة موزعون على النحو التالي كما يبين الجدول (4)، وقد قام الباحث بإجراء الدراسة على عدد متنوع من المؤسسات الحكومية الأردنية (قطاع الخدمات و الصحة والمال والتعليم العالي) وذلك من اجل الوصول إلى حقائق علميه وعمليه سيكون لها الدور الأكبر في إثراء الدراسة وتعزيز توصياتها.

جدول رقم (4)

مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	المؤسسة	عدد الموظفين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	النسبة المئوية للعينة من مجتمع الدراسة
1	وزارة الأشغال العامة للإسكان – المركز	570	50	45	43	%07.54
2	مديرية أشغال البلقاء	210	60	50	50	%23.80
3	ضريبة الدخل والمبيعات (السلط)	30	25	17	17	%56.66
4	وزارة المالية – المركز	795	50	45	43	%05.40
5	مؤسسة الإقراض الزراعي – السلط	18	15	13	13	%72.22
6	مديرية صحة البلقاء	202	55	50	48	%23.76
7	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – المركز	220	45	40	37	%16.81
8	وزارة تطوير القطاع العام – المركز	100	32	30	30	%30
9	المركز الريادي الصحي – مركز رعاية الأمومة	33	15	13	13	%39.39
المجموع		**2178**	**347**	**303**	**294**	%14.00

المبحث الثاني: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.

إعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين من أساليب جمع البيانات:

1. **المصادر الثانوية:** تم الإعتماد على الكتب والمراجع والرسائل العلمية، وكذلك الدراسات في الدوريات المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** تتمثل أداة الدراسة في استبانة تم تطويرها لتناسب الدراسة وعنوانها، حيث تكونت الاستبانة من:

- الجزء الأول: ويشمل المتغيرات الشخصية.
- الجزء الثاني: ويتضمن فقرات الاستبانة الخاصة بالمتغير المستقل (العدالة التنظيمية) وقد اعتمد الباحث في وضع هذه المقاييس الموجودة في دراسة (Niehoff& Moorman, 1998) ودراسة (العطوي،2007) ودراسة (العواملة، 2008).
- الجزء الثالث: ويتضمن فقرات الإستبانة الخاصة بالمتغير التابع الأول (الصراع التنظيمي). وقد اعتمد الباحث على دراسة (Awamlah, 2013) في وضع المقاييس.
- الجزء الرابع: ويتضمن فقرات الإستبانة الخاصة بالمتغير التابع الثاني (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) وقد اعتمد الباحث على المقاييس الموجودة في دراسة (عيسى،2009) ودراسة (مرزوق،2011) ودراسة (رفاعي،2009) مع إجراء بعض التعديلات والتطوير على الأسئلة لتتناسب مع مجتمع وإفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: أداة الدراسة ومتغيراتها.

يتكون نموذج الدراسة من ثلاثة عشر متغير رئيسي, تم تعريفها وقياسها من خلال (69) فقرة تضمنتها استبانة الدراسة, توزعت المتغيرات وفقا لثلاثة أبعاد هما (العدالة التنظيمية, مستوى الصراع التنظيمي, واستراتيجيات وأسلوب إدارة الصراع) كما يوضح الجدول (5).

الجدول (5)

متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	نوعه	فقراته		
			أرقام الأسئلة	عدد الأسئلة	المجموع
العدالة التنظيمية	عدالة التوزيع	مستقل	1-4	4	**16**
	عدالة الإجراءات	مستقل	5-8	4	
	عدالة التعاملات	مستقل	9-12	4	
	عدالة المعلومات	مستقل	13-16	4	
مستوى الصراع التنظيمي	الصراع على مستوى الفرد	تابع	17-21	5	**26**
	الصراع بين الأفراد	تابع	22-31	10	
	الصراع بين الفرد والجماعة	تابع	32-36	5	
	الصراع بين الجماعات التنظيمية	تابع	37-42	6	
استراتيجيات وأسلوب إدارة الصراع	أسلوب التعاون	تابع	43-47	5	**27**
	أسلوب التجنب	تابع	48-55	8	
	أسلوب التنازل	تابع	56-59	4	
	أسلوب القوة / السلطة الرسمية	تابع	60-64	5	
	أسلوب الحل الوسط	تابع	65-69	5	

وقد تم قياس المتغيرات بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (6)

الجدول (6)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

1. صدق أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص وذلك للتأكد من وضوح وفهم الفقرات الواردة فيها، وتم إجراء التعديلات المطلوبة فيها بعد الحصول على تغذيه عكسية ، مما زاد الاطمئنان في تصميم وصياغة فقرات أداة الدراسة. انظر الملحق رقم (2)

2- الصدق من معامل الثبات: وتعتمد هذه الطريقة على استخراج الصدق من معامل الثبات، لوجود ارتباط قوي بين صدق الإختبار وثباته، إذْ أن المقياس الصادق يكون ثابتاً دائماً ويحسب الصدق بهذه الطريقة بالمعادلة الآتية:

صدق المقياس = $\sqrt{\text{الثبات}}$

وطالما أن معامل ثبات الإستبيان الحالي (ألفا) هو (87.12) إذاً: صدقه $\sqrt{(87.12)}$ =93.3 ، وهو معامل صدق عالٍ.

2. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات (Reliability) الدقة والإتساق في أداء الأفراد، والإستقرار في النتائج عبر الزمن، فالاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى وتكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60).

فقد قام الباحث بإجراء دراسة اختباريه للأداة حيث تم إجراء تحليل كرونباخ ألفا على (45) استبانة حيث بلغت قيمة ألفا **للعينة الأولية** (90.57)% وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من 60%

وبالنظر إلى البيانات الواردة **للعينة النهائية** في الجدول رقم (7) نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا الكلية كانت (87.12%)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات الممتاز، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (7)

صدق وثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغير المستقل	**عدد الفقرات**	**كرونباخ ألفا**
العدالة التنظيمية	**16**	**%94.5**
– عدالة التوزيع	4	%79.55
– عدالة الإجراءات	4	%90.52
– عدالة التعاملات	4	%91.76
– عدالة المعلومات	4	%93.23
المتغير التابع	**عدد الفقرات**	**كرونباخ ألفا**
الصراع التنظيمي	**26**	**%94.34**
– الصراع على مستوى الفرد	5	%84.13
– الصراع بين الأفراد	10	%92
– الصراع بين الفرد والجماعة	5	%84.31
– الصراع بين الجماعات التنظيمية	6	%82.61
المتغير التابع	**عدد الفقرات**	**كرونباخ ألفا**
استراتيجيات إدارة الصراع	**27**	**%94.94**
– أسلوب التعاون	5	%83.47
– أسلوب التجنب	8	%87.27
– أسلوب التنازل	4	%84.16
– أسلوب القوة/ السلطة الرسمية	5	**%86.66**
– أسلوب الحل الوسط	5	%92.84
المؤشر الكلي	**69**	**%87.12**

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي.

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد إذا ما كانت البيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تبين للباحث وفقا لقاعدة Central Limit Theorem أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كون حجم العينة أكبر من 30 مفردة.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وتم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإيجاد:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، حيث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، وذلك لتحليل إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة وتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة، فقد تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).
3. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).
4. اختبار One- Way ANOVA لاستخراج اثر العوامل الشخصية على المتغيرات.
5. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
6. Independent Samples T-test للكشف عن دلالة الفروق لمستوى العدالة التنظيمية, ومستويات الصراع التنظيمي, واستراتيجيات وأساليب الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.
7. اختبار (VIF) وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة النموذج.

الفصل الرابـع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتـها

- المبحث الأول: وصف خصائص عينـة الدراسة ومتغيراتـها.
- المبحث الثاني: اختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.

هدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، ويبين الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول (8)

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	161	54.8
	أنثى	133	45.2
	المجموع	294	%100
العمر	30 سنة فاقل	69	23.5
	31-40 سنة	129	43.9
	41-50 سنة	68	23.1
	51 سنة فأكثر	28	9.5
	المجموع	294	%100
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	57	19.4
	دبلوم متوسط	79	26.9
	بكالوريوس	131	44.6
	دراسات عليا	27	9.2
	المجموع	294	%100

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المسمى الوظيفي	إداري	188	63.9
	مشرف	50	17
	رئيس قسم	35	11.9
	مساعد مدير	17	5.8
	مدير دائرة	4	1.4
	المجموع	294	%100
سنوات الخبرة	5 سنوات فاقل	55	18.7
	6-10 سنوات	88	29.9
	11-16 سنة	66	22.4
	17 سنة فأكثر	85	28.9
	المجموع	294	%100

يبين الجدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية حيث يتبين ما يلي:

1. **الجنس:** بلغت نسبة الذكور أفراد العينة (54.8%)، وبلغت نسبة الإناث (45.2%) حيث نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة الذكور وتحملهم أعباء الحياة والمعيشة والبحث عن الأمان الوظيفي بدرجة اكبر من الإناث وتفضيلهم في الوظائف عن الإناث وقدرتهم على العمل الميداني والخارجي إذا استلزم الأمر.

2. **العمر:** بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تقل أعمارهم عن (30 سنة) بنسبة (23.5%), ومن تتراوح أعمارهم مابين (31–40 سنة) بنسبة (43.9%),ومن تتراوح أعمارهم مابين (41–50 سنة) بنسبة (23.1%), أما من تزيد أعمارهم عن (51 سنة) بنسبة(9.5%), إن النسب المئوية لأعمار العاملين تشير إلى أنهم من ذوي الأعمار المتوسطة مما يَعِدُ بالإنتاجية وهي تعتبر مرحلة العطاء في عمر الإنسان وخصوصا أن مجتمعنا الأردني يعد من المجتمعات الشابة على مستوى العالم.

3. **المؤهل العلمي:** تبين أن (44.6%) من العينة مؤهلهم العلمي بدرجة البكالوريوس, و(26.9%) منها بدرجة الدبلوم المتوسط, وتبين أن (19.4%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بدرجة ثانوية عامة,و(9.2%) من العينة دراسات عليا ونلاحظ ارتفاع نسبة أفراد الدراسة والذين يحملون شهادة البكالوريوس وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للموظفين في مؤسساتنا ودوائرنا الحكومية والرسمية فضلا عن ارتفاع عدد الجامعات سواء كانت حكومية أو خاصة في الأردن وسياسات الاستقطاب المتبعة من قبل ديوان الخدمة المدنية وذلك بتعيين من هم من حملة درجة البكالوريوس بصورة اكبر.

4. **المسمى الوظيفي:** بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من الكادر الإداري (63.9%)، ونسبة من هم مشرفين (17%) ونسبة من هم رؤساء أقسام (11.9%) ونسبة مساعدو المدراء

(5.8%) ونسبة المدراء (1.4%)، وهذا يعد شيء طبيعي حيث أن غالبيه الموظفين هم إداريين وبالتالي ظهور مثل هذه النسبة يعد طبيعيا ولا جدال فيه.

5. **سنوات الخبرة:** بلغت نسبة أفراد العينة التي تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات (18.7%) بينما التي تتراوح بين 6−10 سنوات بلغت نسبتهم (29.9%), أما أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم بين 11−16 سنة فقد بلغت نسبتهم (22.4%) بينما أفراد العينة التي تزيد خبرتهم عن 17 سنة فقد بلغت نستهم (28.9%) وتعد هذه النسب متوازنة نوعا ما وتدل على أن عينة الدراسة تحتوي على أفراد لديهم خبرات مختلفة.

وصف متغيرات الدراسة (المستقل والتابع).

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمؤشرات الكلية ودرجة الأهمية لوصف إجابات العينة نحو فقرات أداة الدراسة.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونه من أية فئة فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى = (5−1)/3= 1.33 وبعد ذلك يضاف إلى الحد الأدنى للقياس فتصبح الفئة الأولى 1− 2.33 وهكذا لبقية الفئات كما يبين الجدول (9).

الجدول (9)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة (التطبيق)
1− 2.33	متدنية
2.34− 3.66	متوسطة
3.67−5	مرتفعة

وصف أبعاد المتغير المستقل العدالة التنظيمية.

– البعد الأول: عدالة التوزيع.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن عدالة التوزيع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
.1	تعد ساعات العمل الخاصة بي مناسبة	3.9014	متوسط	1
.2	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب	3.1224	متوسط	4
.3	الحوافز التي أحصل عليها مناسبة	3.1531	متوسط	3
.4	أشعر بأن أعبائي الوظيفية مناسبة	3.5714	متوسط	2
المؤشر الكلي		**3.4371**	**متوسط**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما تبين أن الفقرة (1) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.9014 ويعزو الباحث ظهور مثل هذه النتيجة إلى ساعات العمل في الدوائر الحكومية تكون نوعا ما اقل منها مقارنة بالعمل في القطاع الخاص، بينما جاءت الفقرة 2 هي اقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.1224 ويعزو الباحث السبب في ظهور هذه النتيجة إلى ارتفاع تكاليف الحياة المادية وأحيانا عدم عدالة الأدوات والأساليب المستخدمة في تحديد مخرجات العمل لدى العاملين وكذلك عدم عدالة توزيع الأجور واختلافها من دائرة حكوميه لأخرى ، كما أن المتوسط العام البالغ 3.4371 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

- **البعد الثاني: عدالة الإجراءات.**

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن عدالة الإجراءات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
.5	تعمل الإدارة على إستخدام معايير واضحة يتم على أساسها تقييم أدائي الوظيفي.	3.0170	متوسط	3
.6	هناك دقة في المعلومات التي يتم إستخدامها في تقييم أدائك.	3.1395	متوسط	1
.7	الإدارة تستفيد من نتائج تقييم الأداء في تحسين أدائك الوظيفي.	3.0272	متوسط	2
.8	تستخدم الإدارة مقاييس وأسس موحدة لتقييم أداء جميع الموظفين دون إستثناء.	2.9932	متوسط	4
	المؤشر الكلي	**3.0442**	**متوسط**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) فيما عدا الفقرة (8) حيث تبين أن الاتجاهات سلبية نحوها كون متوسطها الحسابي اقل من (3) ويعود السبب في ذلك إلى عدم استخدام المقاييس بصورة عادلة وخصوصا في توزيع النواتج وعدم اعتماد قاعدة الطريقة الثابتة وتقييم العاملين بناء على التحيز والعلاقات الشخصية والاعتبارات الاجتماعية ، كما تبين أن الفقرة (6) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.1395 ويعزو الباحث ظهور مثل هذه النتيجة إلى اعتماد المدراء على قاعدة الدقة في الحصول على البيانات والمعلومات، كما أن المتوسط العام البالغ 3.0442 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

- **البعد الثالث: عدالة التعاملات.**

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن عدالة التعاملات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
9.	يراعي المسئولون وجهة نظرك عند اتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاصك الوظيفي.	3.2857	متوسط	1
10.	يناقش المسئولين الموضوعات التي ترتبط بوظيفتك.	3.1939	متوسط	2
11.	يناقش المسئولين معك الظروف التي تؤدي التي تعديل بعض الجوانب الوظيفية معك.	3.1395	متوسط	3
12.	يتم شرح المبررات التي دفعت المسئولين إلى إتخاذ قرارات بشأن جوانب عملك.	3.0646	متوسط	4
	المؤشر الكلي	**3.1709**	**متوسط**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما تبين أن الفقرة (9) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.2857 ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى استخدام المدراء أسلوب الحوار والمشاركة في اتخاذ القرار والاحترام والدبلوماسية، بينما جاءت الفقرة (12) هي اقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.0646 ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى انخفاض المصداقية لدى المسئولين واعتبار انه ما يتخذونه من قرارات عاده ما يكون صائبا كما أن المتوسط العام البالغ 3.1709 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

– البعد الرابع: عدالة المعلومات.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن عدالة المعلومات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
.13	يعكس المدير المعلومات الحقيقية عن مستوى أدائي أمام الآخرين.	3.3129	متوسط	2
.14	يصف المدير سلوكي بواقعية.	3.3741	متوسط	1
.15	يصف المدير قدراتي وصفاتي بحيادية	3.2925	متوسط	3
.16	يوفر المدير تغذية راجعة تسمح لي بتحسين أدائي.	3.2347	متوسط	4
	المؤشر الكلي	3.3036	متوسط	
	المؤشر الكلي للعدالة التنظيمية	**3.2389**	**متوسط**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما تبين أن الفقرة (14) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.3741 ويعزو الباحث ظهور مثل هذه النتيجة إلى أن المدير يقوم بشرح وتوضيح آلية كيفية تقديم المدخلات كالوقت والجهد والمستوى العلمي والخبرات ومدى التزام العاملين بأداء أعمالهم، بينما الفقرة (16) هي اقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.2347 ويعزو الباحث ظهور مثل هذه النتيجة إلى عدم قيام المدراء بتوصيل المعلومات الضرورية حول استخدام إجراءات معينه أو طريقة تخصيص مخرجات معينه وضعف قنوات الاتصال في بعض الأحيان بين المدراء والعاملين .كما أن المتوسط العام البالغ 3.2389 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

نلاحظ أن اتجاهات العينة حول إدراك العدالة التنظيمية جاءت كما يلي حيث احتلت عدالة التوزيع المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.4371 وهي تتفق مع دراسة (ابوتاية، 2012) ثم جاءت في المرتبة الثانية عدالة المعلومات وبمتوسط حسابي بلغ 3.3036 وثم جاءت في المرتبة الثالثة عدالة التعاملات بمتوسط حسابي بلغ 3.1709 وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (رفاعي، 2009) وأخيرا جاءت عدالة الإجراءات بالمرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت 3.0442 وهي تتفق مع ما توصلت الية دراسة (علوان، 2007) وهذا يدل على أن الموظفين لا يشعرون بوجود عدالة إجراءات في بيئة عملهم وان أدوات قياس مستوى أداء العاملين تكون موحدة تنسجم مع أعمال بعض الوظائف دون الوظائف الأخرى وان إحساس العاملين بعدالة الإجراءات يتوقف بشكل كبير على قدرة المدير على تحقيق الاتصال الفعال بينة وبين العاملين.

أما المؤشر الكلي للعدالة التنظيمية ، فقد جاء حسب دراسة الباحث بنسبة متوسطة وهذا يتفق مع العديد من الدراسات كدراسة (السبيعي، 2012) ودراسة (الطعامنة والشاوي،2011) ودراسة (البشابشة، 2008) ودراسة (العواملة، 2008) ودراسة (العطوي، 2007) ودراسة (علوان، 2007) ودراسة (إبراهيم، 2006) وهذا يدل إلى عدم عدالة المزايا والأجور التي يحصل عليها العاملين واختلافها من دائرة إلى أخرى بالإضافة إلى انخفاض مستوى الاتصال بين العاملين وبين المدراء وعدم استخدام مقاييس تقييم الأداء بصورة عادله إضافة إلى غياب التغذية الراجعة والتي لا تتيح لهم إمكانية تحسين الأداء إضافة إلى انتشار الاعتبارات الاجتماعية والشخصية والمحسوبية أحيانا في المؤسسات الاردنية الحكومية الرسمية.

وصف أبعاد المتغير التابع مستويات الصراع التنظيمي.

– المستوى الأول: الصراع على مستوى الفرد.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الصراع بين مستوى الفرد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
.17	أشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة	2.9966	متوسط	3
.18	أشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة وأهدافي التنظيمية	2.9830	متوسط	4
.19	أشعر أن راتبي غير مناسب لأعباء عملي	3.3231	متوسط	2
.20	أشعر أن حوافزي غير مناسب لأعباء عملي	3.3503	متوسط	1
.21	أشعر بتعارض بين دوري الوظيفي ودوري الإجتماعي	2.9932	متوسط	5
	المؤشر الكلي	**3.1293**	**متوسط**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ما عدا الفقرات (21,18,17) حيث تبين أن الاتجاهات سلبية نحوها كون متوسطها الحسابي اقل من (3) وهذا يدل على تحييز العاملين للذات من خلال عدم اعترافهم بوجود تعارض في الأهداف والأدوار ، كما تبين أن الفقرة (20) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.3503 نظرا تدني مستوى الحوافز في بعض المؤسسات الحكومية واقتصارها على المدراء فقط وانخفاض معدل الرضا الوظيفي ،كما أن المتوسط العام البالغ 3.1293 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

– المستوى الثاني: الصراع بين الأفراد.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الصراع بين الأفراد

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
.22	هناك تعارض بين أهدافي الوظيفية وأهداف زملائي	3.0612	متوسط	7
.23	إتجاهاتي نحو العمل تختلف عن إتجاهات زملائي	3.1837	متوسط	5
.24	أشعر أن بعض الزملاء لا يبادلوني الاحترام	2.4490	متوسط	10
.25	يعمل بعض الزملاء على إعاقة أعمالي	2.6599	متوسط	9
.26	أشعر بأن بعض زملائي أقل مني كفاءة	3.2143	متوسط	4
.27	يسعى بعض الزملاء لتوطيد العلاقات مع المسئولين	3.6259	متوسط	1
.28	يحجب بعض زملائي المعلومات عني	3.1429	متوسط	6
.29	يوجد تداخل بين مهام وظيفتي ومهام وظيفة زملائي	3.2415	متوسط	3
.30	يزودني بعض الزملاء أحياناً بمعلومات خاطئة	2.8061	متوسط	8
.31	يقوم زملائي بمجاملتي بالمناسبات الخاصة	3.5000	متوسط	2
المؤشر الكلي		**3.0884**	**متوسط**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ما عدا الفقرات (30,25,24) حيث تبين أن الاتجاهات سلبية نحوها كون متوسطها الحسابي اقل من (3) وهذا يدل على تحييز العاملين وان ذلك مرتبط بشخصية الفرد وكيانه حيث يميل البعض إلى عدم الاعتراف بواقع الحال من العلاقات بينه وبين بقية الزملاء، كما تبين أن الفقرة (27) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.6259 ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى انتشار ظاهرة النفاق الاجتماعي كثقافة مجتمعية سائدة وخصوصا التقرب إلى المسئولين، كما أن المتوسط العام البالغ 3.0884 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

– **المستوى الثالث: الصراع بين الفرد والجماعة.**

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الصراع بين الفرد والجماعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
.32	أشعر بأنه ليس لي أصدقاء بالعمل	2.3197	ضعيف	4
.33	أشعر بأن أهدافي تتعارض مع الأنماط السلوكية السائدة	2.8163	متوسط	1
.34	تتعارض أهدافي مع أهداف العمل الرسمية في وحدات العمل	2.6020	متوسط	3
.35	أشعر بضغوط من الموظفين علي للتخلي عن بعض الأهداف والسلوكيات.	2.8061	متوسط	2
.36	أشعر برفض أغلب موظفي الوحدة لي.	2.2687	متوسط	5
	المؤشر الكلي	**2.5626**	**متوسط**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة سلبية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية اقل من متوسط أداة القياس (3) ، كما تبين أن الفقرة (33) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 2.8163، و يعود السبب في ذلك إلى اختلاف تركيبة شخصية الفرد وعدم توافقها وانسجامها مع الأنماط السلوكية السائدة لدى الجماعة وبالتالي سيادة الفردية بسبب الثقافة المجتمعية السائدة، في حين جاءت الفقرة 36 بأدنى متوسط حسابي بلغ 2.2687 ويعزو الباحث السبب إلى أن هناك نوع من القبول الاجتماعي بين أفراد الوحدات التنظيمية وان أهداف الفرد تكون منسجمة ومتقاربة مع تطلعات الجماعة وعدم إظهار الفرد انه مرفوض من قبل الجماعة التي ينتمي إليها، كما أن المتوسط العام البالغ 2.5626 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

- **المستوى الرابع: الصراع بين المجموعات التنظيمية.**

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الصراع بين المجموعات التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
.37	يوجد تنسيق بين وحدتي والوحدات الأخرى	3.1735	متوسط	4
.38	يوجد تعاون بين وحدتي والوحدات الأخرى	3.2245	متوسط	3
.39	الإتصالات جيدة بين وحدتي والوحدات الأخرى	3.3367	متوسط	1
.40	يوجد تداخل بين أعمال وحدتي والوحدات الأخرى	3.2619	متوسط	2
.41	ترد الوحدات الأخرى القصور في العمل إلى وحدتي	2.8503	متوسط	6
.42	تعتقد بعض الوحدات أن أعمال وحدتي غير مهمة لأعمال الدائرة.	2.8537	متوسط	5
	المؤشر الكلي	3.1168	متوسط	
	المؤشر الكلي لمستويات الصراع التنظيمي	**3.0017**	**متوسط**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ما عدا الفقرات (42,41) حيث تبين أن الاتجاهات سلبية نحوها كون متوسطها الحسابي اقل من (3)، كما تبين أن الفقرة (39) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.3367 وان هناك اتصال فعال بين الوحدات التنظيمية ، في حين جاءت الفقرة 41 بأدنى متوسط حسابي بلغ 2.8503 ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى أن كل وحدة تكون مسئوله عن المهام والواجبات الموكلة بها وتنفيذها دون إيقاع اللوم على الآخرين، كما أن المتوسط العام البالغ 3.0017 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

نلاحظ أن اتجاهات العينة لمستوى الصراع التنظيمي جاءت على النحو الآتي حيث احتل الصراع على مستوى الفرد المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ 3.1293 حيث تدل على شعور العاملين بان أعباء عملهم تعد غير مناسبة لمهام ومتطلبات وظائفهم وان هناك تعارض في الأهداف والأدوار للعاملين.

أما الصراع بين الفرد والجماعة جاء بمتوسط حسابي بلغ 2.5626 وفي المرتبة الأخيرة مما يدل على أن هناك تناغم وانسجام وتوافق نوعا ما بين الفرد وبين الجماعة التي ينتمي إليها وان هناك تأثيرا لجماعات العمل الرسمية وغير الرسمية على الأفراد لذلك ينخرط الفرد مع الجماعة ولا يعارضها.

أما مؤشر مستوى الصراع الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له 3.0017 وتدل هذه النسبة على أن مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية جاء متوسطا وهذا يتفق مع دراسة (العتيبي،2006) ودراسة (المدهون،2011) ويعزو الباحث أن السبب في ذلك يعود لان الصراع ظاهرة إنسانية ولا تكاد تخلو مؤسسة أو دائرة من الصراع وهو ما تم ذكره وشرحه بالإطار النظري.

وصف أبعاد المتغير التابع استراتيجيات وأسلوب الصراع.

– الأسلوب الأول: أسلوب التعاون.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن أسلوب التعاون

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
.43	أحاول مناقشة الموضوع مع زملائي للوصول لحل يرضي الجميع	3.9966	مرتفع	3
.44	أحاول إرضاء زملائي في العمل	3.9490	مرتفع	4
.45	أعزز فكرة أننا أسرة واحدة.	4.0238	مرتفع	1
.46	أحاول أن أجعل أفكاري متكاملة مع أفكار زملائي ليصبح الرأي مشترك.	4.0238	مرتفع	2
.47	يحاول المدير تهيئة المناخ لإيجاد الحل الذي لا يخسر بسببه أحد طرفي الصراع.	3.4422	متوسط	5
	المؤشر الكلي	**3.8871**	**مرتفع**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما تبين أن الفقرة (45) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.0238 ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن محاولة كل طرف إلى تحقيق وتلبية رغبات الطرف الآخر و كانت الفقرة رقم (47) اقل الفقرات موافقة وبمتوسط حسابي بلغ 3.4422 ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى ضعف قدرات المدراء أحيانا في أدارة الصراع ونقص الخبرة في التعامل مع هذه المواقف ، كما أن المتوسط العام البالغ 3.8871 يعكس مستوى مرتفع من الموافقة على المتغير أعلاه.

- **الأسلوب الثاني: أسلوب التجنب.**

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن أسلوب التجنب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
48.	أحاول الابتعاد عن أي خلاف مع الزملاء	4.0204	مرتفع	4
49.	أتجنب النقاشات المفتوحة بشأن الخلافات	3.9252	مرتفع	5
50.	أتجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع الزملاء	4.2211	مرتفع	1
51.	أبتعد عن الموضوعات المسببة للصراع	4.0986	مرتفع	2
52.	أتجنب الاشتراك في الصراع/ الخلاف بين الزملاء	4.0476	مرتفع	3
53.	يرى المدير أن على الموظفين تجنب الصراع	3.8061	مرتفع	6
54.	يبتعد المدير عن أي موضوع يكون من شأنه خلق الصراع مع الموظفين	3.7347	مرتفع	7
55.	يتجاهل المدير الصراعات أحياناً ولا يتحدث بشأنها	3.5510	متوسط	8
	المؤشر الكلي	**3.9256**	**مرتفع**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما تبين أن الفقرة (50) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.2211 ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى ارتفاع المستوى الأخلاقي والثقافي للعاملين وكانت الفقرة رقم (55) اقلها موافقة وبمتوسط حسابي بلغ 3.5510 ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى محاولة المدراء تجنب إثارة الصراع واعتماد قاعدة أن الزمن كفيل بحل هذه المشكلة، وكما أن المتوسط العام البالغ 3.9256 يعكس مستوى مرتفع من الموافقة على المتغير أعلاه.

- **الأسلوب الثالث: أسلوب التنازل.**

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن أسلوب التنازل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
.56	أتنازل عن بعض النقاط تجنباً لإثارة الصراع	3.7789	مرتفع	1
.57	لا أتمسك بقناعاتي رغم صحتها درءاً للصراع	3.2755	متوسط	4
.58	أضحى برغباتي في سبيل عدم نشوء الصراع	3.5204	متوسط	2
.59	يتراجع المدير أحياناً عن بعض القرارات التي أتخذها تجنباً للصراع	3.3912	متوسط	3
المؤشر الكلي		**3.4915**	**متوسط**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) ، كما تبين أن الفقرة (56) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.7789 ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى أن الأفراد يحاولون الحفاظ على علاقات منسجمة مع الطرف الآخر، وكانت الفقرة (57) هي اقل الفقرات موافقة وبمتوسط حسابي بلغ 3.2755 ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى أن حل الصراع يتم من خلال التعاون وعدم التشدد، كما أن المتوسط العام البالغ 3.4915 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

– الأسلوب الرابع: أسلوب القوة – السلطة الرسمية.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن أسلوب القوة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
.60	يستخدم المدراء السلطة الرسمية للسيطرة على الصراع	3.5204	متوسط	2
.61	يرفض المسئول تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة كونه يمتلك السلطة	3.4388	متوسط	4
.62	يلجأ المدير إلى القوانين والأنظمة لإدارة الصراع بيت الأطراف المتصارعة	3.4592	متوسط	3
.63	يتم إستخدام العقاب لإجبار الأطراف المتصارعة للتخلي عن مواقفها	3.3163	متوسط	5
.64	يفرض المدير توجهاته على الموظفين لتحقيق ما يريد	3.5272	متوسط	1
	المؤشر الكلي	**3.4524**	**متوسط**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما تبين أن الفقرة (64) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.5272 ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى أن المدير يسعى حل الصراع بأقصر وقت ممكن، في حين جاءت الفقرة رقم (63) اقلها موافقة وبمتوسط حسابي بلغ 3.3163 ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى محاولة المدراء استخدام أسلوب العقاب بعد استنفاذ اغلب الوسائل المتاحة ، كما أن المتوسط العام البالغ 3.4524 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

– الأسلوب الخامس: أسلوب الحل الوسط.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن أسلوب الحل الوسط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	درجة الأهمية	الترتيب
.65	يحاول المدير إيجاد حل وسط لإدارة الصراع	3.5850	متوسط	1
.66	يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الصراع / الخلاف	3.5510	متوسط	3
.67	يعمل المدير على إدارة الصراع بطرق يرضى عنها الجميع	3.4660	متوسط	5
.68	يحافظ المدير على علاقات متوازنة مع جميع الأطراف	3.5544	متوسط	2
.69	يشجع المدير أطراف الصراع على تبادل المعلومات لإدارة الصراع.	3.3639	متوسط	6
	المؤشر الكلي	3.5041	متوسط	
	المؤشر الكلي لاستراتيجيات وأسلوب إدارة الصراع	**3.6885**	**مرتفع**	

نلاحظ أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما تبين أن الفقرة رقم (65) أكثر الفقرات موافقة وبمتوسط حسابي بلغ 3.5850 ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة أن المدير قادر على إيجاد وسيلة للوصول إلى حل منطقي ومقبول، في حين جاءت الفقرة رقم (69) أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.3639 ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى أن المدير يرى انه بإمكانه حل الصراع دون الحاجة إلى تبادل المعلومات والاتصال بين العاملين وان حل الصراع يكون من خلال الحل الوسط الذي يقوم بوضعه، كما أن المتوسط العام البالغ 3.6885 يعكس مستوى متوسط من الموافقة على المتغير أعلاه.

وقد توصل الباحث إلى أن أكثر أساليب إدارة الصراع استخداما لدى أفراد عينة الدراسة كان أسلوب التجنب وبمتوسط حسابي بلغ 3.9256 وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (وشاحي،2002) ودراسة (العبابنة، 1996) وجاء في المرتبة الثانية أسلوب التعاون وبمتوسط حسابي بلغ 3.8871

وهذا يتفق مع دراسة (اللوح،2008) وجاء في المرتبة الثالثة أسلوب الحل الوسط وبمتوسط حسابي بلغ 3.6885 وهذا يتفق مع ما توصلت إلية دراسة (سالم،2013) ودراسة (اللوح،2008) وجاء في المرتبة الرابعة أسلوب التنازل وبمتوسط حسابي بلغ 3.49415 وهذا يتفق مع دراسة (Mclytree, 1997) وأخيرا جاء أسلوب القوة – السلطة الرسمية وهذا يتفق مع دراسة (ابوعساكر، 2008) ودراسة (الشدي،2010).

ومما سبق يتضح لنا أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بشكل عام كما يرى أفراد عينة الدراسة تستخدم بدرجة مرتفعة وهذا يتفق مع ما توصلت إلية دراسة (سالم،2013) ويعزو الباحث سبب ظهور هذه النتيجة إلى أن الموظفين والمدراء لهم قدرة ومعرفة لا بأس بها بسبل إدارة الصراع التنظيمي وكما أن غالبيتهم يعيشون في بيئات عمل متشابهه وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي وزيادة الوعي التكنولوجي والإداري لدى أفراد عينة البحث ومحاولة حل الصراع قبل أن ينعكس بإثارة السلبية على المنظمات.

اختبار(VIF) وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة:

قبل البدء باختبار الفرضيات سيتم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة (Multicolinearity) بالإضافة إلى استيفاء البيانات لشرط التوزيع الطبيعي، ويشير الجدول (21) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01) كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة .

الجدول (23)

نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

متغيرات العدالة التنظيمية	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين
عدالة التوزيع	0.689	1.450
عدالة الإجراءات	0.349	2.863
عدالة التعاملات	0.267	3.744
عدالة المعلومات	0.369	2.713

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ha: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل ومستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافة في المنظمات الحكومية الأردنية كمتغير تابع.

الجدول (24)

الارتباط بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي / العدالة التنظيمية	الصراع على مستوى الفرد	الصراع بين الأفراد	الصراع بين الفرد والجماعة	الصراع بين المجموعات التنظيمية	المؤشر الكلي
عدالة التوزيع	0.423− **	0.384− **	0.359− **	0.323− **	0.444− **
عدالة الإجراءات	0.48− **	0.511− **	0.305− **	0.306− **	0.50− **
عدالة التعاملات	0.441− **	0.436− **	0.399− **	0.267− **	0.467− **
عدالة المعلومات	0.425− **	0.386− **	0.354− **	0.23− **	0.42− **
المؤشر الكلي	0.521− **	0.506− **	0.416− **	0.329− **	0.539− **

* عند مستوى 0.05 ** عند مستوى 0.01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل بشكل مجمل وبفروعه و بين متغير مستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافة في المنظمات الحكومية الأردنية بشكل مجمل وبفروعه ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وأنها معاملات ارتباط متوسط القوة وذات اتجاه عكسي، مما يدل على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل ومستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافة في المنظمات الحكومية الأردنية كمتغير تابع وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Awamlah, 2013) ودراسة (رفاعي، 2009) ودراسة (Rahim, 2000)وفي ضوء هذه النتيجة فأنة بالإمكان الاعتماد على العدالة التنظيمية في تفسير مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية وان ارتفاع مستوى إدراك العدالة

التنظيمية من شانه أن يقلل من مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسات الأردنية الحكومية الرسمية وان غياب الإحساس بالعدالة التنظيمية يكون سببا في ظهور الصراع التنظيمي وان غياب العدالة أو افتقادها عند توزيع العوائد وعدم إتباع الإجراءات يسهم في نشوب الصراعات.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافة في المؤسسات الحكومية الأردنية.

جدول رقم (25)

اثر العدالة التنظيمية ومتغيراتها في الصراع التنظيمي

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	المعنوية Sig
عدالة التوزيع	0.23−	3.898−	0.000
عدالة الإجراءات	0.255−	3.066−	0.002
عدالة التعاملات	0.084−	0.888−	0.375
عدالة المعلومات	0.082−	1.011−	0.313
معامل الارتباط المتعدد R	0.551		
R2	0.303		
قيمة F المحسوبة	31.471		
Sig	0.000		

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة = 31.471 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يدل على انه يوجد اثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافة في الإدارة الحكومية الأردنية كمتغير تابع مجمل ، وتعتبر العلاقة متوسطة كون قيمة r = 0.551 و المتغيرات المستقلة تفسر 30.3% من التغير في المتغير التابع حيث انه كلما ارتفع إدراك العاملين لمستوى العدالة التنظيمية فان ذلك سوف يعمل على تخفيض مستوى

الصراع التنظيمي إلى اقل حد ممكن بينما انخفاض إدراك العاملين للعدالة التنظيمية سيؤدي إلى ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية:

Ha: يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 لعدالة التوزيع في مستوى الصراع التنظيمي.

جدول رقم (26)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية

نتيجة الفرضية العدمية	الثابت	Beta	درجة الحرية	R^2	R	SIG	R^2 adj	T الجدولية	T المحسوبة
رفض	0.916	0.826	293	0.683	0.826	0.000	0.682	1.96	25.078

فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (26) أن قيمة (T المحسوبة =25.078) اكبر من قيمتها الجدولية, وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية ، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 لعدالة التوزيع في مستوى الصراع التنظيمي.

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وتتفق هذه النتيجة إلى ما توصلت إلية دراسة (Awamlah, 2013) ويشير ذلك إلى انه كلما كان الراتب الشهري والحوافز التي يحصل عليها العاملين مناسبة وعادلة مقارنة بساعات العمل والجهد المبذول فهي ستؤثر في مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية:

Ha: يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 لعدالة الإجراءات في مستوى الصراع التنظيمي.

جدول رقم (27)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية

T المحسوبة	T الجدولية	R^2 adj	SIG	R	R^2	درجة الحرية	Beta	الثابت	نتيجة الفرضية العدمية
42.604	1.96	0.861	0.000	0.928	0.861	293	0.928	0.647	رفض

فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (27) أن قيمة (T المحسوبة =42.604) اكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 لعدالة الإجراءات في مستوى الصراع التنظيمي.

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة (Awamlah, 2013) حيث أن استخدام الإدارة لمعايير عادلة وواضحة وموحده لجميع العاملين بالإضافة إلى إتباع قاعدة الدقة في الحصول على البيانات والمعلومات ستؤثر في مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية وتخفيضه إلى الحدود المرغوب بها.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية:

Ha: يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 لعدالة التعاملات في مستوى الصراع التنظيمي.

جدول رقم (28)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية

T المحسوبة	T الجدولية	R^2 adj	SIG	R	R^2	درجة الحرية	Beta	الثابت	نتيجة الفرضية العدمية
21.701	1.96	0.616	0.000	0.786	0.617	293	0.786	1.289	رفض

فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (28) أن قيمة (T المحسوبة =21.701) اكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 لعدالة التعاملات في مستوى الصراع التنظيمي

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة (Awamlah, 2013) حيث أن إتباع المدراء لأسلوب الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المبررات والشروح المناسبة للقرارات التي تم اتخاذها حتما سيؤثر في مستوى الصراع التنظيمي وتخفيض حدته إلى المستويات المرغوب بها.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية:

Ha: يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 لعدالة المعلومات في مستوى الصراع التنظيمي.

جدول رقم (29)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية

T المحسوبة	T الجدولية	R^2 adj	SIG	R	R^2	درجة الحرية	Beta	الثابت	نتيجة الفرضية العدمية
19.564	1.96	0.566	0.000	0.753	0.567	293	0.753	0.864	رفض

فقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (29) أن قيمة (T المحسوبة =19.564) اكبر من قيمتها الجدولية, وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 لعدالة المعلومات في مستوى الصراع التنظيمي حيث أن قيام المدراء بتقديم المعلومات الحقيقية حول أداء العاملين بكل نزاهة وحيادية وتقديم تغذيه راجعه تتيح للعاملين تحسين مستوى الأداء الوظيفي ستؤثر في مستوى الصراع التنظيمي وتخفيضه إلى المستوى المرغوب به.

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي.

جدول رقم (30)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية

F المحسوبة	F الجدولية	R^2 adj	SIG	R	R^2	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
31.471	2.37	0.294	0.000	0.551	0.303	(289,4)	رفض

فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (30) أن قيمة (F المحسوبة =31.471) اكبر من قيمتها الجدولية, وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد اثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة (Awamlah,2013).

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة:

Ha: يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي حسب مستوى الفرد.

جدول رقم (31)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثالثة

F المحسوبة	F الجدولية	R^2 adj	SIG	R	R^2	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
28.485	2.37	0.273	0.000	0.532	0.283	(289,4)	رفض

فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (31) أن قيمة (Fالمحسوبة =28.485) اكبر من قيمتها الجدوليه، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل مجمل على مستوى الصراع التنظيمي حسب مستوى الفرد وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Awamlah, 2013) حيث أن انخفاض إدراك العاملين للعدالة التنظيمية سيؤدي إلى ظهور التعارض بين الأدوار الشخصية والوظيفية لدى العاملين وزيادة مستوى الصراع على مستوى الفرد.

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة:

Ha: يوجد اثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي حسب الصراع بين الإفراد.

جدول رقم (32)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثالثة

F المحسوبة	F الجدولية	R^2 adj	SIG	R	R^2	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
28.04	2.37	0.27	0.000	0.529	0.28	(289,4)	رفض

فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (32) أن قيمة (F المحسوبة =28.04) اكبر من قيمتها الجدولية, وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع بين الإفراد وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة(Awamlah, 2013) حيث أن انخفاض إدراك العاملين للعدالة التنظيمية سيؤدي إلى ارتفاع حده الصراع فيما بينهم خصوصا إذا أدرك الفرد أن زملائه في العمل ومن هم اقل كفاءة منه يتحسن مسارهم الوظيفي ويحصلون على المزايا والمكافآت والعلاوات وان هناك تحييز واضح من قبل بعض المدراء لأشخاص معيين دون غيرهم.

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة:

Ha: يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي بين الفرد والجماعة.

جدول رقم (33)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثالثة

F المحسوبة	F الجدولية	R^2 adj	SIG	R	R^2	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
18.10	2.37	0.189	0.000	0.448	0.20	(289,4)	رفض

فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (33) أن قيمة (F المحسوبة =18.10) اكبر من قيمتها الجدولية, وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha, وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي بين الفرد والجماعة وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة (Awamlah, 2013) حيث أن انخفاض مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية سيؤدي إلى ظهور تعارض واختلاف بين أهداف الفرد و الأنماط السلوكية التي يتبعها مع أنماط الجماعة التي ينتمي إليها وبالتالي يزداد مستوى الصراع بين الفرد والجماعة.

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة:

Ha: يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي بين الجماعات التنظيمية.

جدول رقم (34)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثالثة

F المحسوبة	F الجدولية	R^2 adj	SIG	R	R^2	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
10.777	2.37	0.118	0.000	0.36	0.13	(289,4)	رفض

فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (34) أن قيمة (F المحسوبة =10.777) اكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي بين الجماعات التنظيمية حيث أن انخفاض إدراك العاملين للعدالة التنظيمية سيؤدي إلى ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بين الجماعات التنظيمية والتي يوجد تداخل وتشابك في مهامها الوظيفية.

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

Ha: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية الأردنية كمتغير تابع.

الجدول (35)

الارتباط بين العدالة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

استراتيجيات الصراع التنظيمي / العدالة التنظيمية	المؤشر الكلي
المؤشر الكلي	0.425**

** عند مستوى 0.01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكل مجمل و بين متغير مستوى الصراع التنظيمي حسب أطرافة في المنظمات الحكومية الأردنية بشكل مجمل ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، وان معامل الارتباط متوسط القوة و ذو اتجاه طردي، مما يدل على انه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل مجمل واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية كمتغير تابع مجمل وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة (السبيعي،2012) ودراسة (رفاعي،2009) وهذا يدل على أن تحقيق مستوى عالي من العدالة التنظيمية سيكون ذو تأثير ايجابي على استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة في المؤسسات الحكومية الأردنية واستخدام الاستراتيجيات الأكثر تعاونا (التعاون، التنازل، الحل الوسط) والابتعاد عن الأساليب الأقل تعاونا (القوة، التجنب).

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

Ha: يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب أطرافة كمتغير تابع متعدد الأبعاد.

جدول رقم (36)

اثر العدالة التنظيمية ومتغيراتها في استراتيجيات الصراع التنظيمي

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	المعنوية Sig
العدالة التوزيعية	0.28	4.436	0.000
عدالة الإجراءات	0.079	0.884	0.377
عدالة التعاملات	0.026	0.259	0.796
عدالة المعلومات	0.153	1.767	0.078
معامل الارتباط المتعدد R	0.45		
R2	0.202		
قيمة F المحسوبة	18.3		
Sig	0.000		

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية أعلاه حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة = 18.3 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يدل على انه يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب أطرافة كمتغير تابع متعدد الأبعاد ، وتعتبر العلاقة متوسطة كون قيمة r = 0.45 و المتغيرات المستقلة تفسر 20.2% من التغير في المتغير التابع حيث أن ارتفاع مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية سيؤدي إلى زيادة استخدام أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الأكثر تعاونا (التعاون، التنازل، الحل الوسط) وان انخفاض مستوى إدراك العدالة التنظيمية سيؤدي إلى استخدام الأساليب الأقل تعاونا (القوة، التجنب).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الخامسة:

Ha: يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب التعاون).

جدول رقم (37)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الخامسة

F المحسوبة	F الجدولية	R^2 adj	SIG	R	R^2	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
15.354	2.37	0.164	0.000	0.419	0.175	(289,4)	رفض

فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (37) أن قيمة (F المحسوبة =15.354) اكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب التعاون) حيث أن ارتفاع مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية سيؤدي إلى زيادة استخدام أسلوب التعاون وتعزيز فكرة ومبدأ الأسرة الواحدة.

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الخامسة:

Ha: يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب التجنب).

جدول رقم (38)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الخامسة

نتيجة الفرضية العدمية	درجة الحرية	R^2	R	SIG	R^2 adj	F الجدولية	F المحسوبة
رفض	(289,4)	0.099	0.315	0.000	0.087	2.37	7.954

فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (38) أن قيمة (F المحسوبة =7.954) اكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب التجنب)

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الخامسة:

Ho: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل مجمل على استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب التنازل)

Ha: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل مجمل على استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب التنازل)

جدول رقم (39)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الخامسة

F المحسوبة	F الجدولية	R^2 adj	SIG	R	R^2	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
9.203	2.37	0.101	0.000	0.336	0.113	(289,4)	رفض

فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (39) أن قيمة (F المحسوبة =9.203) اكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب التنازل) حيث أن ارتفاع إدراك العاملين للعدالة التنظيمية سيزيد من استخدام أسلوب التنازل والابتعاد عن الأمور والمواضيع التي قد تكون سببا في استثارته.

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الخامسة:

Ha: يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب القوة)

جدول رقم (40)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الخامسة

F المحسوبة	F الجدولية	R^2 adj	SIG	R	R^2	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
11.654	2.37	0.127	0.000	0.373	0.139	(289,4)	رفض

فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (40) أن قيمة (F المحسوبة =11.654) اكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب القوة)

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الخامسة:

Ha: يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب الحل الوسط).

جدول رقم (41)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الخامسة

F المحسوبة	F الجدولية	R^2 adj	SIG	R	R^2	درجة الحرية	نتيجة الفرضية العدمية
28.845	2.37	0.238	0.000	0.498	0.248	(289,4)	رفض

فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول (41) أن قيمة (F المحسوبة =28.845) اكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي: تقبل الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (HO) إذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونتقبل الفرضية البديلة Ha، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية تحت مستوى معنوية 0.05 للعدالة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الصراع (أسلوب الحل الوسط) حيث ان ارتفاع إدراك العاملين للعدالة التنظيمية سيزيد من استخدام أسلوب الحل الوسط وإيجاد أرضية مشتركه لحسم الخلاف أو الصراع دون أن تكون على حساب احد طرفي الصراع.

وتؤكد هذه النتيجة القيمة المعنوية Sig والبالغة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05

اختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

Ha: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية على العدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته.

أولا: الجنس.

جدول (42)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-Test تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	SIG	نتيجة الفرضية العدمية
العدالة التنظيمية	ذكر	3.3851	0.86393	3.093	0.002	رفض
	أنثى	3.0620	0.92387			
مستوى الصراع	ذكر	2.9434	0.81566	1.457−	0.146	قبول
	أنثى	3.0723	0.67450			
استراتيجيات وأسلوب الصراع	ذكر	3.7099	0.69604	0.588	0.557	قبول
	أنثى	3.6625	0.67767			

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيم واستراتيجيات وأسلوب إدارة الصراع لبيان وجود فروق ذات دلاله إحصائية من عدمه تعزى لمتغير الجنس واستخدام اختبار one way anova وتبين من الجدول أعلاه أن قيمة T للعدالة التنظيمية قد بلغت (3.093) والقيمة المعنوية Sig قد بلغت (0.002), وبلغت قيمة T مستويات الصراع (−1.457) والقيمة المعنوية Sig فقد بلغت (0.146) ، أما لاستراتيجيات وأسلوب الصراع فقد بلغت قيمة T (0.588) والقيمة المعنوية Sig (0.557) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس وتميل الفرو قات لصالح الذكور نظرا لان الأعباء الوظيفية والمهمات التي يقوم بها اكبر من التي تقوم بها الإناث وبالتالي قد تكون المخرجات الوظيفية بالنسبة للذكور غير عادلة وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة (محارمة، 2000) ، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى الصراع تعزى لمتغير الجنس وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2011) ويعود السبب إلى تشابه بيئة العمل لكلا الجنسين ، وعدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس وتتفق مع دراسة (عبدالواحد، 2008) نظرا لاستخدام الأساليب المتعددة في إدارة الصراع من كلا الطرفين، وذلك كون جميع القيم المعنوية للمتغيرات اكبر من القيمة المعتمدة (0.05).

ثانيا: العمر.

جدول (43)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارOne - Way ANOVA تعزى للعمر

المتغير	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	SIG	نتيجة الفرضية العدمية
العدالة التنظيمية	30 سنة فاقل	3.3578	0.93023	2.983	0.032	رفض
	31–40 سنة	3.1802	0.89798			
	41–50 سنة	3.0754	0.78357			
	51 سنة فأكثر	3.6138	1.04209	2.556	0.055	قبول
مستوى الصراع	30 سنة فاقل	2.9939	0.79544			
	31–40 سنة	2.9335	0.79926			
	41–50 سنة	3.2087	0.47703			
	51 سنة فأكثر	2.8324	0.92995			
استراتيجيات وأسلوب الصراع	30 سنة فاقل	3.0017	0.75657	1.26	0.288	قبول
	30 سنة فاقل	3.7499	0.74863			
	31–40 سنة	3.6701	0.67633			
	41–50 سنة	3.8598	0.78473			
	51 سنة فأكثر	3.6885	0.68703			

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيم واستراتيجيات وأسلوب إدارة الصراع لبيان وجود فروق ذات دلاله إحصائية من عدمه تعزى لمتغير العمر واستخدام اختبار One-Way ANOVA وتبين من الجدول أعلاه أن قيمة F للعدالة التنظيمية قد بلغت (2.983) والقيمة المعنوية Sig قم بلغت (0.032), وبلغت قيمة F لمستويات الصراع (2.556) والقيمة المعنوية Sig فقد بلغت (0.055), أما لاستراتيجيات وأسلوب الصراع فقد بلغت قيمة F (1.26) والقيمة المعنوية Sig (0.288) وهذا يدل وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير العمر وتميل الفروقات لصالح

الفئة (51 سنة فأكثر) وذلك لان الموظف يكون قد أمضى أكثر من نصف عمره في الوظيفة وأفنى شبابه بها وقد لا تتناسب توزيعات المخرجات وتقييم الأداء ودقة المعلومات المقدمة من قبل المدراء مع هذه الفئة في ظل الظروف المعيشية الصعبة التي يواجهونها وبالتالي ينخفض مستوى إدراكه للعدالة التنظيمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطعامنة، 2011) ، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى الصراع تعزى لمتغير العمر وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المدهون، 2011) ودراسة (العتيبي، 2006) والتي رأت أن ليس للعمر إي فروقات، وكذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير العمر وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Dee,et.al, 2004) ، وذلك كون جميع القيم المعنوية للمتغيرات اكبر من القيمة المعتمدة (0.05).

ثالثا: المؤهل العلمي.

جدول (44)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار One - Way ANOVA تعزى للمؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	SIG	نتيجة الفرضية العدمية
العدالة التنظيمية	ثانوية عامة	3.3268	1.12034	0.381	0.767	قبول
	دبلوم متوسط	3.2373	0.85663			
	بكالوريوس	3.2295	0.89175			
	دراسات عليا	3.1042	0.54926			
مستوى الصراع	ثانوية عامة	2.9919	0.96419	0.453	0.716	قبول
	دبلوم متوسط	3.0458	0.70893			
	بكالوريوس	2.9560	0.74230			
	دراسات عليا	3.1154	0.39397			
استراتيجيات وأسلوب الصراع	ثانوية عامة	3.0017	0.75657	0.291	0.832	قبول
	دبلوم متوسط	3.7511	0.81535			
	بكالوريوس	3.6887	0.79735			
	دراسات عليا	3.6077	0.54465			
	ثانوية عامة	3.6885	0.68703			

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيم واستراتيجيات وأسلوب إدارة الصراع لبيان وجود فروق ذات دلاله إحصائية من عدمه تعزى لمتغير المؤهل العلمي واستخدام اختبار One-Way ANOVA وتبين من الجدول أعلاه أن قيمة F للعدالة التنظيمية قد بلغت (0.381) والقيمة المعنوية Sig قم بلغت (0.767), وبلغت قيمة F لمستويات الصراع (0.453) والقيمة المعنوية Sig فقد بلغت (0.716), أما لاستراتيجيات وأسلوب الصراع فقد بلغت قيمة F (0.291) والقيمة المعنوية Sig (0.832) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل

العلمـي وتتفـق هـذه النتيجـة مـع دراسـة (إبـراهيم، 2006)، وكـذلك عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى الصراع تعزى للمؤهل العلمي وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المدهون،2011) ودراسة (العتيبي، 2006) ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق ، 2011) ودراسة (الحبيب،2008) ،وذلك كون جميع القيم المعنوية للمتغيرات اكبر من القيمة المعتمدة (0.05).

رابعا: المستوى الوظيفي.

جدول (45)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارOne - Way ANOVA تعزى للوظيفة

المتغير	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	SIG	نتيجة الفرضية العدمية
العدالة التنظيمية	إداري	3.2434	0.92067	1.021	0.397	قبول
	مشرف	3.0513	0.89167			
	رئيس قسم	3.3554	0.91477			
	مساعد مدير	3.4926	0.77840			
	مدير دائرة	3.2813	0.49608			
مستوى الصراع	إداري	2.9691	0.75477	0.374	0.827	قبول
	مشرف	3.0700	0.83833			
	رئيس قسم	3.1055	0.75273			
	مساعد مدير	2.9706	0.63426			
	مدير دائرة	2.9038	0.24426			
استراتيجيات وأسلوب الصراع	إداري	3.6968	0.71945	0.46	0.765	قبول
	مشرف	3.5896	0.71665			
	رئيس قسم	3.7132	0.54694			
	مساعد مدير	3.8322	0.57379			
	مدير دائرة	3.7037	0.09072			

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيم واستراتيجيات وأسلوب إدارة الصراع لبيان وجود فروق ذات دلاله إحصائية من عدمه تعزى لمتغير الوظيفة واستخدام اختبار One-Way ANOVA وتبين من الجدول أعلاه أن قيمة F للعدالة التنظيمية قد بلغت (1.021) والقيمة المعنوية Sig قم بلغت (0.397), وبلغت قيمة F لمستوى الصراع (0.374) والقيمة المعنوية Sig فقد بلغت (0.827) , أما لاستراتيجيات وأسلوب الصراع فقد بلغت قيمة F (0.46) والقيمة المعنوية Sig (0.765) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البشابشة،2008)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى الصراع تعزى لمتغير المستوى الوظيفي وتتفق هذه النتيجة إلى ما توصلت إليه دراسة (المدهون،2011) ودراسة العتيبي (2006) ،وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير المستوى الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مرزوق،2011) ،كون جميع القيم المعنوية للمتغيرات اكبر من القيمة المعتمدة (0.05).

خامسا: سنوات الخبرة.

جدول (46)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارOne - Way ANOVA تعزى لسنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	SIG	نتيجة الفرضية العدمية
العدالة التنظيمية	5 سنوات فاقل	3.3625	0.95678	0.967	0.408	قبول
	6-10 سنوات	3.1712	0.86812			
	11-16 سنة	3.1354	0.93256			
	17 سنة فأكثر	3.3096	0.88498			
مستوى الصراع	5 سنوات فاقل	2.8203	0.93616	3.282	0.021	رفض
	6-10 سنوات	3.0503	0.65998			
	11-16 سنة	2.8724	0.79785			
	17 سنة فأكثر	3.1692	0.65107			
استراتيجيات وأسلوب الصراع	5 سنوات فاقل	3.8593	0.80766	1.763	0.154	قبول
	6-10 سنوات	3.5913	0.60095			
	11-16 سنة	3.7009	0.70175			
	17 سنة فأكثر	3.6688	0.66518			

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيم واستراتيجيات وأسلوب إدارة الصراع لبيان وجود فروق ذات دلاله إحصائية من عدمه تعزى لمتغير سنوات الخبرة واستخدام اختبار One-Way ANOVA وتبين من الجدول أعلاه أن قيمة F للعدالة التنظيمية قد بلغت (0.967) والقيمة المعنوية Sig قم بلغت (0.408), وبلغت قيمة F لمستويات الصراع (3.282) والقيمة المعنوية Sig فقد بلغت (0.021) , أما لاستراتيجيات وأسلوب الصراع فقد بلغت قيمة F (1.763) والقيمة المعنوية Sig (0.154)وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (إبراهيم، 2006) وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لتصورات المبحوثين لمستوى الصراع تعزى لمتغير الخبرة وتميل الفروقات لصالح الفئة (17 سنة فأكثر) وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المدهون،2011) ودراسة (العتيبي،2006) وكما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبابنة، 1996) ودراسة (عبدالواحد، 2008)، كون جميع القيم المعنوية للمتغيرات اكبر من القيمة المعتمدة (0.05).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات.

بناء على تحليل البيانات وبعد اختبار الفرضيات و انسجاما مع اهداف الدراسة توصلت الى ما يلي :

1. جاء مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية متوسطا، حيث جاءت عدالة التوزيع في المرتبة الأولى ومن ثم عدالة المعلومات في المرتبة الثانية وعدالة التعاملات في المرتبة الثالثة وأخيرا عدالة الإجراءات وهي تعكس حالة من عدم وضوح ودقة المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتوزيع المخرجات والمكافآت والحصول على المعلومات.
2. جاء مستوى الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية متوسطا، حيث جاء الصراع على مستوى الفرد في المرتبة الأولى و جاء الصراع بين الفرد والجماعة في المرتبة الرابعة والأخيرة.
3. جاء استخدام استراتيجيات واساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية بمستوى مرتفع ، حيث كانت أكثر الاستراتيجيات استخداما هو أسلوب التجنب وهو بنظر عدد كبير من الكتاب من اخطر وأسوء الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع واقلها استخداما هو أسلوب القوة – السلطة الرسمية.
4. يمكن الاعتماد على العدالة التنظيمية في تفسير مستوى الصراع التنظيمي وكذلك استراتيجيات إدارة الصراع والمتبعة من قبل المدراء والموظفين.

5. وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة القوه عكسية بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل مجمل وبين مستوى الصراع التنظيمي كمتغير تابع مجمل في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.

6. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل متعدد الأبعاد (عدالة التوزيع، المعلومات (الإعلامية)، التعاملات، الإجراءات) على مستوى الصراع التنظيمي كمتغير تابع مجمل في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.

7. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل مجمل على مستوى الصراع التنظيمي كمتغير تابع مجمل متعدد الأبعاد (الصراع على مستوى الفرد، الصراع بين الأفراد، الصراع بين الفرد والجماعة، الصراع بين الأفراد) في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.

8. توجد علاقة ارتباطية طردية بين العدالة التنظيمية كمتغير مستقل مجمل وبين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع مجمل في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.

9. . يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية كمتغير مستقل مجمل على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع مجمل متعدد الأبعاد (أسلوب التجنب،التعاون،الحل الوسط،التنازل،القوة – السلطة الرسمية) في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية..

10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وخصوصا الذكور على العدالة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية، نظرا لان الأعباء والمهام الوظيفية التي يقوم بها الذكور أكثر من الإناث و بالتالي فان إدراكه للعدالة التنظيمية يكون اقل من الإناث.

11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر وخصوصا لفئة فوق 51 سنة على العدالة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية حيث انه كلما تقدم الموظف بالعمر فان إدراكه للعدالة التنظيمية سيكون اقل من زملائه ذوي الفئات العمرية الأقل.
12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي) على العدالة التنظيمية في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.
13. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وخصوصا لفئة أكثر من 17 سنة على مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية حيث انه كلما ارتفع مستوى الخبرة لدى العاملين سيرفع من مستوى الصراع التنظيمي لديهم.
14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) على مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.
15. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية.

ثانيا: التوصيات:

1. يجب على المؤسسات الحكومية الأردنية أن تعمل على رفع مستوى العدالة التنظيمية وذلك من خلال مراجعة أساليبها وسياساتها في توزيع المخرجات التنظيمية وطرق تقييم الأداء وطرق وأساليب التعامل مع الموظفين ودقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات والتي يتم تزويد الموظفين بها وذلك من اجل تحقيق العدالة والمساواة للجميع.
2. . العمل على ترسيخ مفهوم عدالة الإجراءات وذلك من خلال إتباع النزاهة والحياد في كافة القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها.
3. أن تحقيق مستوى عال من العدالة التنظيمية من خلال إتباع الطرق و الأساليب العادلة في تقييم الاداء وتوزيع المخرجات الوظيفية ووصف مسلكيات الموظفين بحيادية و واقعية بإمكانها أن تسهم في إدارة مستوى الصراع التنظيمي وإبقاءه ضمن الحدود الملائمة المناسبة والمرغوبة من قبل كل من التنظيم والأفراد ويسهم باختيار أكثر استراتيجيات إدارة الصراع فاعلية كأسلوب التعاون والذي يعتبر بإجماع عدد كبير من الباحثين من أفضل استراتيجيات إدارة الصراع.
4. ضرورة المحافظة على مستوى معين من الصراع في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية وذلك كون أن الصراع ظاهرة حتمية الحدوث وموجودة في كافة المؤسسات والدوائر ، حيث أن إبقائها ضمن المستوى المقبول والملائم بما يسهم في تحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسات من خلال إتباع الوسائل والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع.
5. زيادة وعي العاملين حول موضوع الصراع التنظيمي وتقديم الشروحات والنصائح المناسبة والملائمة حول مستوياته المتعددة وضرورة التركيز على إيصال الصراع إلى المستوى

المرغوب وذلك كونه يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي ويوجه فكر وتركيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ويفجر الطاقات والإبداع.

6. تعزيز استخدام أسلوب الحل الوسط وذلك كونه يسهم في التوصل إلى حلول يرضى عنها جميع أطراف الصراع.

7. العمل على إقامة الندوات والحلقات والمحاضرات والورش التدريبية في مراكز التدريب المتخصصة في الوزارات والمؤسسات الحكومية باعتباره أداة نافعة تسهم في زيادة وعي المدراء والموظفين حول سبل استخدام وتطبيق أساليب استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية الأردنية الرسمية بما يتفق مع النظرة الحديثة للصراع في المنظمات.

- **رؤيا بحثية مقترحه.**
  - اثر نمط القيادة في تحقيق العدالة التنظيمية.
  - تحليل العلاقة والأثر بين الثقافة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي.
  - اثر المناخ التنظيمي على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

المصادر والمراجع

الكتب العربية:

1. إبراهيم، شمسه، واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الرسمية، رسالة دكتوراه، 2006، الجامعة الأردنية– الأردن.

2. ابوتاية، بندر كريم، اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية، المجلد العشرون، ع2، 145–186، 2012.

3. ابوعساكر، فوزي عبد الرحمن، أنماط إدارة الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2008، الجامعة الإسلامية–غزة.

4. البشابشة، سامر عبد المجيد، اثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الإعمال، المجلد الرابع، ع4، 429–461، 2008.

5. الحبيب، بكر تركي، استراتيجيات قيادات الكليات في مواجهة الصراع التنظيمي، مجلة كلية الرافدين، ع22، 89–123، 2008.

6. الخالدي، احمد بن محمد، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008، جامعة أم القرى–المملكة العربية السعودية.

7. السالم، مؤيد، القوة التنظيمية، ط1، 2009، مكتبة الجامعة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

8. السيسى، شعبان علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1 ، 2009، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

9. ألشدي، أمل بنت محمد، إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010، جامعة الإمام محمد بن سعود– المملكة العربية السعودية.

10. الصيرفي، محمد، السلوك التنظيمي، ط1، 2005، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

11. الصمادي، وليد، اثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008، جامعة آل البيت – الأردن.

12. الطراونة، حسين احمد، نظرية المنظمة، ط1، 2011، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13. العبابنة، سعيد محمد، أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1996، جامعة اليرموك، الأردن.

14. العبيدي، أمل محمود، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع29، 78–102، 2008.

15. العبيدي، نماء جواد، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن، ع24، 74–107، 2012.

16. العتيبي، طارق موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، 2006، جامعة نايف للعلوم الأمنية–المملكة العربية السعودية.

17. العطوي، عامر، اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادي، المجلد التاسع ، ع3، 146–170، 2007.

18. العواملة، حمدان سالم، اثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة التربية، ع136، الجزء الأول، 1–57، 2008.

19. العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 5، 2010، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

20. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط5، 2009، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21. القطب، محي الدين والخشالي، شاكر جار الله، العلاقة بين خصائص إدارة المعرفة والصراع داخل الجماعات العاملة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، ع2، 225–245، 2008.

22. اللوح، احمد يوسف، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008، الجامعة الإسلامية– غزة.

23. اللوزي، موسى والشهابي والفريجات، أنعام وخضير، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، 2009، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

24. المدهون، محمود إبراهيم، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2012، الجامعة الإسلامية غزة.

25. المغربي، كامل، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد، ط3، 1994، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

26. المطيري ، نجاة مشعل، علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي دراسة على موظفي جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، 2005، جامعة الملك سعود–المملكة العربية السعودية.

27. الموقدة، مها ماهر، الأنماط القيادية السائدة في المكتبات الحكومية في الأردن وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010، الجامعة الأردنية–الأردن.

28. جلدة، سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، 2009، طار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

29. حريم، حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، 2013، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

30. حمود، خضير كاظم، السلوك التنظيمي، ط1، 2002، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

31. حيا صات، خالد، اثر أخلاقيات العمل الإسلامية في العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على المؤسسات الصحفية الأردنية، جريدة الرأي الأردنية، 31 كانون الثاني، 2012.

32. رفاعي، رجب حسين، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته، إصدار خاص للمنظمة العربية للتنمية، 2–59، 2009.

33. زايد، عادل، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثاني، ع2، 269–298، 1995.

34. زايد، عادل، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

35. سالم، سوزان، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013، الجامعة الإسلامية–غزة.

36. سلطان، سوزان أكرم، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، 2006، جامعة عمان العربية–الأردن.

37. شبيب، راشد، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، ع72، 71–99، 1998.

38. شلابي، زهير، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، 2011، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

39. عارف، حسين ناجي، السلوك التنظيمي، ط1، 2001، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

40. عبدا لباقي، صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، ط1، 2005، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

41. عبد المحسن، شروق، اثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة بدولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010، الجامعة الأردنية–الأردن.

42. عبد الواحد، مؤمن، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير غير منشورة، 2008، الجامعة الإسلامية-غزة.

43. عساف، عبد المعطي، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، 1994، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

44. علوان، قاسم نايف، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية، ع7، 57-82، 2007.

45. عوض، عامر، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، 2008، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

46. عيسى، إبراهيم، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا- الأردن.

47. فرج، سيدة محمد، اثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007، جامعة عين شمس-جمهورية مصر العربية.

48. محارمه، تآمر محمد، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك و الطفيلة بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، ع2، 319-343، 2000.

49. مرزوق، ابتسام، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث الفلسطينية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011، الجامعة الإسلامية-غزة.

50. مصطفى، احمد، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، 2000، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.

51. وادي، رشدي، العدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الواحد والعشرون، ع1، 2010.

52. وشاحي، مروان عيسى، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

المصادر الأجنبية:

1. Alawamlah, hamdan, (2013).The impact of organizational justice at conflict level between its parties, International journal of Business Administration, Vol.4, No.6, 62-74.
2. B. Charles Tatum,Richard J. Eberlin, (2008) "The relationship between organizational justice and conflict style",Business Strategy Series, Vol. 9, no. 6, pp.297 – 305.
3. Dee,Jay R.& Henkin, Alan B.&Singletion, Carole A.&Mack, Kelly (2004).conflict management strategies of academic chairs, Journal of Research in eduction, Vol.14, No.1, 5-22.
4. Farah.(1997).”Imputes for actions: A cultural analysis of justice and organizational citizenship” Administrative science Quarterly.
5. Floger, R &konocsky, M.A.(2006).The effect of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decision, Academic of management journal, Vol.32, No.1.115-130.
6. Greenberg, Jerald(2005), behavior in organizations, Ninth Edtion, NewYork, Pearson education company.
7. Greenberg, Jerald(1990).organizational justice: yesterday, today and tomorrow,journal of management, 16:339-432.
8. Griffin,Ricky w.&Moorhead, Gregory(2006).fundamentals of organization behavior: managing people and organizations, new York: Houghton Mifflin company.
9. Hery, o.(2009). Organizational conflict and its effects on organizational performance, Research Journal of business management, Vol.2, No.1, 16-24.
10. Hotepo, o.(2010).empirical study of the effect of conflict on organizational performance in Nigeria, Business and economics Journal, Vol.2010:Bej-15.

11. Ibrahim, Ziwatul aida (2012).Psycho social work environment, organization justice and work family conflict as predictors of Malaysian, unpublished PHD. thesis, Victoria university Melbourne, Austrialia.
12. Lee, H.R(2000).An Empirical study of organization justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, Virginia polytechnic institute and state university Blacksburg, Virginia.
13. Mclntyre E, (1997).superior-subordinate conflict management style report by self and others, the irec data base.
14. Miles, Jeffery A.2012, management and organization theory, 1 st edition, new York ,Johon Wiley& Sons,Inc.
15. M.george, Jennifer & R.jones, Gareth (2010).understanding and managing organization behavior, USA, Prentice Hall company.
16. Niehoff, B.P & Moorman, R.H(1998).Justice as Mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, academy of management journal, vol.36.
17. Pondy, l.(1980).organizational conflict concepts and models, Administration science Quarterly, Vol.12, No.2, 196-319.
18. Rahim, A(2002).To ward a theory of managing organizational conflict, The international journal of conflict management, vol.13, No.3, 206-235.
19. Rahim ,m. Manger ,n. & Shapiro ,d.(2000). Do Justice perceptions influence styles : of handling conflict with supervisors ? What Justice perceptions,precisely ? ,the International Journal of conflict management,vol . 11 ,NO. 1 ,9 -32 .
20. Ruder, GaryJ. (2003).The relationship among organizational Justice, Trust, and Role Breadth self Efficiency, unpublished PhD thesis, Faculty of the Virginia.
21. Ylmiza. kursad, and Boke ogla.omay cokluk.(2008).organizational citizenship behaviors and organizational commitment in turkish primary schools, world applied science journal, vol.3, No.5, 775-780.

قائمة الملاحق

- الاستبانة.
- أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة).

ملحق رقم 1



استبانة الدراسة

جامعة البلقاء التطبيقية

الأستاذ الفاضل .... الأستاذة الفاضلة

تحية طيبة وبعد

أرجو التكرم بملء الاستبانة المرفقة،بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) إزاء الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم وقناعتكم،وذلك لانجاز هذه الدراسة الموسومة ب (اثر العدالة التنظيمية في مستوى الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته) دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية الأردنية، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

وسيكون لتعاونكم الأثر البالغ في نتائج هذه الدراسة، وان جميع البيانات ستحول إلى بيانات كمية، وستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إعداد الباحث: معتز خالد محمد عربيات

أشراف الدكتور: حمدان سالم العواملة

أولا: المتغيرات الشخصية

1.الجنس:

( ) ذكر   ( ) أنثى

2.العمر:

( ) 30 فاقل   ( ) 31 – 40 سنه

( ) 41 – 50 سنه   ( ) 51 سنه فأكثر

3.المؤهل العلمي:

( ) ثانوية عامه فما دون   ( ) دبلوم متوسط

( ) بكالوريوس   ( ) دراسات عليا

4. المستوى الوظيفي:

( ) إداري   ( ) مشرف

( ) رئيس قسم   ( ) مساعد مدير

( ) مدير دائرة

5. سنوات الخبرة :

( ) 5 سنوات فاقل   ( ) 6–10 سنوات

( ) 11–16 سنه   ( ) 17 سنه فأكثر

ثانيا : الأسئلة المتعلقة بالعدالة التنظيمية: والتي تعني العدالة والنزاهة في التعامل مع الآخرين.

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
عدالة التوزيع						
1	تعد ساعات العمل الخاصة بي مناسبة.					
2	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب.					
3	الحوافز التي أحصل عليها مناسبة.					
4	أشعر بان أعبائي الوظيفية مناسبة					
عدالة الإجراءات						
5	تعمل الإدارة على استخدام معايير واضحة يتم على أساسها تقييم أدائي الوظيفي.					
6	هناك دقة في المعلومات التي يتم استخدامها في تقييم أدائك.					
7	الإدارة تستفيد من نتائج تقييم الأداء في تحسين أدائك الوظيفي.					
8	تستخدم الإدارة مقاييس وأسس موحدة لتقييم أداء جميع الموظفين دون استثناء.					
عدالة التعاملات						
9	يراعي المسئولون وجهة نظرك عند اتخاذ القرارات التي تقع ضمن اختصاصك الوظيفي.					
10	يناقش المسئولين الموضوعات التي ترتبط بوظيفتك.					
11	يناقش المسئولين معك الظروف التي تؤدي إلى تعديل بعض الجوانب الوظيفية معك.					
12	يتم شرح المبررات التي دفعت المسئولين إلى اتخاذ قرارات بشأن جوانب عملك.					
عدالة المعلومات						
13	يعكس المدير المعلومات الحقيقية عن مستوى أدائي أمام الآخرين					
14	يصف المدير سلوكي بواقعية					
15	يصف المدير قدراتي وصفاتي بحيادية					
16	يوفر المدير تغذية راجعه تسمح لي بتحسين أدائي					

ثالثا: الصراع التنظيمي:

نزاع أو خلاف، أو تعارض في العواطف والمصالح، والممارسات، والأهداف المختلفة، على مستوى الفرد نفسه أو بين الأفراد، أو الفرد والجماعة، أو بين الجماعات التنظيمية، بهدف الإضرار بالآخرين وله آثار قد تكون إيجابية أو سلبية.

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الصراع على مستوى الفرد						
17	اشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة					
18	اشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة وأهدافي التنظيمية					
19	أشعر أن راتبي غير مناسب لأعباء عملي.					
20	أشعر أن حوافزي غير مناسبة لأعباء عملي.					
21	أشعر بتعارض بين دوري الوظيفي ودوري الاجتماعي					
الصراع بين الأفراد						
22	هناك تعارض بين أهدافي الوظيفية وأهداف زملائي					
23	اتجاهاتي نحو العمل تختلف عن اتجاهات زملائي					
24	اشعر أن بعض الزملاء لا يبادلوني الاحترام					
25	يعمل بعض الزملاء على إعاقة أعمالي					
26	اشعر بان بعض زملائي اقل مني كفاءة					
27	يسعى بعض الزملاء لتوطيد العلاقات مع المسئولين					
28	يحجب بعض زملائي المعلومات عني					
29	يوجد تداخل بين مهام وظيفتي ومهام وظيفة زملائي					
30	يزودني بعض الزملاء أحيانا بمعلومات خاطئة					
31	يقوم زملائي بمجاملتي بالمناسبات الخاصة					
الصراع بين الفرد والجماعة						
32	اشعر بأنه ليس لي أصدقاء بالعمل					
33	اشعر بان أهدافي تتعارض مع الأنماط السلوكية السائدة					
34	تتعارض أهدافي مع أهداف العمل الرسمية في وحدات العمل					
35	أشعر بضغوط من الموظفين علي للتخلي عن بعض الأهداف والسلوكيات					
36	أشعر برفض أغلب موظفي الوحدة لي.					

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الصراع بين الجماعات التنظيمية					
37	يوجد تنسيق بين وحدتي والوحدات الأخرى					
38	يوجد تعاون بين وحدتي والوحدات الأخرى.					
39	الاتصالات جيدة بين وحدتي والوحدات الأخرى.					
40	يوجد تداخل بين أعمال وحدتي وأعمال الوحدات الأخرى.					
41	ترد الوحدات الأخرى القصور في العمل إلى وحدتي.					
42	تعتقد بعض الوحدات أن أعمال وحدتي غير مهمة لأعمال الدائرة.					

رابعا: استراتيجيات إدارة الصراع: وهي الأساليب التي يستخدمها المدراء والأفراد لإدارة الصراع القائم.

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	إستراتيجية التعاون					
43	أحاول مناقشة الموضوع مع زملائي للوصول لحل يرضي الجميع.					
44	أحاول إرضاء زملائي في العمل.					
45	اعزز فكرة أننا أسرة واحدة.					
46	أحاول أن اجعل أفكاري متكاملة مع أفكار زملائي ليصبح الرأي مشترك					
47	يحاول المدير تهيئة المناخ لإيجاد الحل الذي لا يخسر بسببه احد طرفي الصراع.					
	إستراتيجية التجنب					
48	أحاول الابتعاد عن إي خلاف مع الزملاء					
49	أتجنب النقاشات المفتوحة بشان الخلافات					
50	أتجنب تبادل الألفاظ غير الجيدة مع الزملاء					
51	ابتعد عن الموضوعات المسببة للصراع					
52	أتجنب الاشتراك في الصراع/ الخلاف بين الزملاء					
53	يرى المدير أن على الموظفين تجنب الصراع					
54	يبتعد المدير عن إي موضوع يكون من شأنه خلق الصراع					

التسلسل	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	مع الموظفين					
55	يتجاهل المدير الصراعات أحيانا ولا يتحدث بشأنها					
	إستراتيجية التنازل					
56	أتنازل عن بعض النقاط تجنبا لإثارة الصراع					
57	لا أتمسك بقناعاتي رغم صحتها درءا للصراع					
58	أضحي برغباتي في سبيل عدم نشوء الصراع.					
59	يتراجع المدير أحيانا عن بعض القرارات التي اتخذها تجنبا للصراع					
	أسلوب القوة / السلطة الرسمية					
60	يستخدم المدراء السلطة الرسمية للسيطرة على الصراع					
61	يرفض المسئول تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة كونه يمتلك السلطة					
62	يلجا المدير إلى القوانين والأنظمة لإدارة الصراع بين الأطراف المتصارعة					
63	يتم استخدام العقاب لإجبار الأطراف المتصارعة للتخلي عن مواقفها.					
64	يفرض المدير توجهاته على الموظفين لتحقيق ما يريد					
	أسلوب الحل الوسط					
65	يحاول المدير إيجاد حل وسط لإدارة الصراع					
66	يقترح المدير أرضية مشتركة لحسم الصراع / الخلاف					
67	يعمل المدير على إدارة الصراع بطرق يرضى عنها الجميع					
68	يحافظ المدير على علاقات متوازنة مع جميع الأطراف					
69	يشجع المدير أطراف الصراع على تبادل المعلومات لإدارة الصراع.					

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين

التسلسل	الاسم	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
1	د. بدر عبيدات	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
2	د. علي حياصات	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية – المركز
3	د.خليل احمد حياري	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية – المركز
4	د.محمد سليمان النسور	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية – المركز
5	د.عماد المعلا الزيود	دكتور	جامعة عمان الأهلية



ABSTRACT

The impact of organizational justice on organizational conflict level and its management Strategies "Applied study in the Jordanian government institutions"

By

Mutaz arabiat

Supervisor

Dr. Hamdan ALawamleh

Associate Professor

This study aimed to know the effect of organizational justice on organizational conflict level and its management strategies in the Jordanian governmental institutions, as well as to reveal significant differences in average estimates of the sample for the degree of organizational justice and organizational conflict level and its management strategies in the light of personal variables (gender ,age, education level, job level, years of experiences) The problem of the study consisted of primary question (What is the effect of employees perception of organizational justice on organizational conflict level and its management strategies in the Jordanian governmental institutions) and has a some of sub questions.

To achieve the objective of the study and answer it questions, the researcher used the descriptive analytical method, and the sample of study consisted of around (2178) employees who are working in (Ministry of higher education, Ministry of public works and housing, Ministry of public sector development, Ministry of Finance, AL Balqa public works

department, AL Balqa health department, Agricultural credit corporation of salt, Sales and income tax department of salt, health medical center). The researcher has distributed (347) questioners on simple random sample and retrieval (303) from them, but after doing final sort, the researcher found that the questioners fit for analysis (294) questioners ,The data was analyzed by using statistical package for social science (SPSS) program.

The study reached the following noteworthy findings:

1. The level in which the workers felt organizational justice come in medium level at the Jordanian governmental institutions.
2. The level of organizational conflict level come in medium level at the Jordanian governmental institutions.
3. The used of conflict management strategies come in high level at Jordanian governmental institutions.
4. - There is a statistically significant effect of organizational justice in the conflict level and its management strategies.
5. There is a inverse relationship between organization justice and organizational conflict level.
6. There is a positive relation ship between organizational justice and conflict management strategies.

And the study set some of recommendations, the most important of them: increase the level of organization justice in the Jordanian governmental institutions, and keep the organizational conflict in optimal level, and doing a conference and training courses for manager and employees for using conflict management strategies.

Key words: organizational justice, organizational conflict, conflict management strategies.